

Elisa Orbinski


# PALAUTE JA SISÄINEN VIESTINTÄ OSANA ESIMIESTYÖN KEHITTÄMISTÄ

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2015



# KUVAILULEHTI

 <b>MAMK</b> University of Applied Sciences	<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  12.5.2015
<b>Tekijä(t)</b> Elisa Orbinski	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Liiketalous
<b>Nimeke</b> Palaute ja sisäinen viestintä osana esimiestyön kehittämistä	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Opinnäytetyössäni käsittelin esimiestyön kehittämistä palautejärjestelmän ja sisäisen viestinnän avulla. Opinnäytetyöni tavoitteena oli kohdeorganisaation esimiestyön kehittäminen uuden tiedon avulla. Tutkimusongelmana oli miten kehitetään kohdeorganisaation palautekulttuuria ja sisäistä viestintää niin, että esimiestyöskentely tehostuu. Teorettinen viitekehys koostui Great Place to Work -instituution esittelystä, työyhteisön palautekulttuurista ja yrityksen sisäisestä viestinnästä, sen tavoitteista, kanavista ja sisällöstä.</p> <p>Opinnäytetyössäni selvitin, millainen kohdeorganisaation palautekulttuuri on tällä hetkellä, halutaanko palautetta saada, antaa ja pyytää ja miten kohdeorganisaation palautekulttuurin halutaan kehittyvän. Toisena selvitin halutaanko tämänhetkisen sisäisen viestinnän sisältöihin tai kanaviin joitakin muutoksia. Tutkimuksen toteutustapa oli tapaustutkimus. Keräsin tutkimusaineiston työntekijöille suunnatulla kyselyllä. Tutkimus oli sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen.</p> <p>Kyselyn tuloksien perusteella palautetta toivottiin saatavan sekä työtovereilta että esimiehiltä enemmän kuin tällä hetkellä. Sisäisen viestinnän toivottiin olevan laajempaa ja keskittyvän enemmän työtapoihin. Kyselyssä esille tulleet kehitysideat kokosin teemoittain kohdeorganisaation esimiestiimin luettavaksi ja käytettäväksi.</p>	
<b>Asiasanat (avainsanat)</b> Esimiestyö, Palaute, Sisäinen viestintä, Great Place to Work	
<b>Sivumäärä</b> 44 s. + liitteet 14 s.	<b>Kieli</b> suomi
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>	
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Sari Toijonen-Kunnari	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Yritys X

## DESCRIPTION

	<b>Date of the bachelor's thesis</b>  12 May 2015
<b>Author(s)</b> Elisa Orbinski	<b>Degree programme and option</b> Business Management
<b>Name of the bachelor's thesis</b> Developing manager's work by feedback and internal communication	
<b>Abstract</b> <p>The aim of my thesis is to develop the target organization managers' work by means of a new feedback system and internal communication. The research problem is how to improve the target organisation's feedback culture and internal communication in such a way that managers' work becomes more efficient.</p> <p>The theoretical framework consists of the introduction of the Great Place to Work institution, feedback culture of the work community and internal communication, its goals, channels and contents.</p> <p>In my thesis, I examine the present state of the target organisation's feedback culture and whether they want to get, give and ask for feedback. I also examine how they want to improve the internal communication of their organization. This survey is a case study. I gathered the research data by a Webropol questionnaire. The questionnaire was targeted at the employees of the target organisation. The analysis method consisted of both qualitative and quantitative methods.</p> <p>Based on the results of the survey the employees of the organization wish to receive more feedback than they get now. They hoped that internal communication would be more comprehensive. I gathered improvement ideas for the managers of the target organization that they can read and use them.</p>	
<b>Subject headings, (keywords)</b> Manager's work, Feedback, Internal Communication, Great Place to Work	
<b>Pages</b> 44 p. + app 14 p.	<b>Language</b> Finnish
<b>Remarks, notes on appendices</b>	
<b>Tutor</b> Sari Toijonen-Kunnari	<b>Bachelor's thesis assigned by</b> Company X

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	GREAT PLACE TO WORK - YHTEISKUNNAN KEHITTÄJÄ.....	2
3	PALAUTTEEN MONET MUODOT TYÖYHTEISÖSSÄ .....	4
3.1	Palautteesta työyhteisön kehittymisen väline .....	4
3.2	Korjaava palaute .....	7
3.3	Myönteinen eli kannustava palaute .....	9
3.4	Palautekeskustelu.....	10
3.5	Kehityskeskustelut.....	12
4	YRITYKSEN SISÄINEN VIESTINTÄ .....	14
4.1	Sisäisen viestinnän tavoitteet.....	15
4.2	Kanavat ja niiden valitseminen.....	17
4.3	Sisällön luominen .....	20
5	TOIMEKSIANTAJAYRITYS.....	22
6	HENKILÖSTÖTUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	24
6.1	Tutkimusmenetelmät .....	24
6.2	Aineiston hankinta ja analyysi.....	25
7	HENKILÖSTÖKYSelyn TULOKSET .....	27
8	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	34
8.1	Kehittämis ehdotukset .....	35
8.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	39
9	PÄÄTÄNTÖ .....	41
	LÄHTEET .....	43

### LIITTEET

- 1 Saatekirje
- 2 Kysely
- 3 Taulukot

## 1 JOHDANTO

Nykyään esimiestyöltä vaaditaan paljon. Esimiehen on oltava vahva johtaja, hänen on ymmärrettävä, millainen on organisaation kokonaisuus suhteessa hänen omiin työtehtäviinsä ja hänen on pystyttävä ohjaamaan alaisiaan omassa työssään mahdollisimman menestyksekkäästi. Jokaisella organisaation työntekijällä tulee olla oikeus ymmärtää koko organisaation tavoitteita ja toimintaa sekä oman työn merkitystä kokonaisuuden osana. Jotta esimiehenä voidaan onnistua, tarvitaan tietoa erilaisista menetelmistä ja tavoista, joita voidaan käyttää hyödyksi esimiestyöskentelyssä.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli luoda tietoa erilaisista toimintatavoista, joiden avulla kehitetään ja tuetaan kohdeorganisaation esimiestyöskentelyä. Lähdin tutkimaan kohdeorganisaatiolle Great Place to Work -instituution kautta tehtyjä henkilöstötutkimuksia muutaman vuoden ajalta. Kohdeorganisaatiossa tehdään vuosittain Great Place to Work työtyytyväisyystutkimus, jonka avulla selvitetään yrityksen toiminnan nykytila, työntekijöiden ja esimiesten viihtyvyyttä työssä ja mahdollisia kehittämistarpeita yrityksen eri toiminnoille. Kohdeorganisaatioon tehdyt Great Place to Work -tutkimukset toimivat alustana omalle opinnäytetyölleni, joista poimin esille tulleet kehittämistä tarvitsevat toiminnot oman opinnäytetyöni pohjaksi.

Great Place to Work -tutkimuksesta kävi ilmi, että alaiset kaipaavat palautetta työskentelystään. Palautejärjestelmän kehittäminen kiinnostaa minua, koska toimin itse esimiehenä kohdeorganisaatiossa ja ymmärsin, että organisaatiokulttuuristamme puuttuu kokonaan järjestelmällinen palautekulttuuri. Tässä tulikin jo kaksi syytä, miksi myös kohdeorganisaatio tarvitsi tätä opinnäytetyötä. Aiheen tärkeys kohdeorganisaatiolle korostui myös siksi, että ennen tätä opinnäytetyötä esimiehet olivat monesti hukkassa, koska eivät voineet tai osanneet antaa palautetta tilanteissa, jossa se olisi ollut äärimmäisen tärkeää sekä työntekijän, esimiehen että yrityksen kannalta. Toinen Great Place to Work -henkilöstötutkimuksessa esille tullut asia ja monia työntekijöitä päivittäin vaivaava asia oli esimiesten ja alaisten välisen sisäisen viestinnän toimimattomuus. Sisäistä viestintää oli, mutta aina tuntui olevan asioita, joita joku ei tiennyt. Tästä syystä otin aiheen mukaan opinnäytetyöhöni, jotta sisäistä viestintää voidaan tehostaa kohdeorganisaatiossa niin, että siitä saadaan suurin hyöty irti.

Tutkimusongelmana oli, miten saadaan kehitettyä kohdeorganisaation palautekulttuuria ja sisäistä viestintää niin, että ne helpottavat ja tehostavat esimiestyöskentelyä. Opinnäytetyössäni selvitin, millaista palautetta kohdeorganisaation alaiset kaipaavat, kuinka paljon he haluavat palautetta toiminnastaan ja ovatko he valmiita ottamaan palautetta vastaan ja tarvittaessa antamaan ja pyytämään. Selvitin, mitä heikkouksia kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä oli ja kuinka viestintäjärjestelmää halutaan lähteä kehittämään. Oletuksena oli, että alaiset kaipasivat palautekäytäntöjä mukaan työyhteisön toimintaan sekä toivoivat sisäisen viestinnän kehittämistä.

Tutkimus oli tapaustutkimus ja se toteutettiin kyselyllä, johon vastasivat kohdeorganisaation työntekijät. Kysely sisälsi kysymyksiä, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot sekä avoimia kysymyksiä. Tutkimus oli kvantitatiivinen sekä kvalitatiivinen. Kyselylomake oli jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa kysyttiin kohdeorganisaation työntekijöiden mielipiteitä palautteen antamisesta, saamisesta ja pyytämisestä ja mahdollisia kehittämisehdotuksia. Toinen osa koski kohdeorganisaation sisäistä viestintää. Vastausten perusteella pohdin, miten kohdeorganisaation palautejärjestelmää ja sisäistä viestintää kehitetään. Yritykselle ei ollut aiemmin tehty vastaavanlaista tutkimusta.

Opinnäytetyöni runko koostuu viitekehyksestä, toimeksiantajayrityksen esittelystä ja henkilöstötutkimuksen toteutuksesta, tuloksista ja johtopäätöksistä. Luvut 2–4 ovat viitekehyslukuja, joista ensimmäisessä pohjaan opinnäytetyöni lähtökohtaa, eli sitä, mikä on Great Place to Work ja mihin se on tarkoitettu. Luku kolme sisältää tietoa palautteesta työyhteisöissä ja luvussa neljä taas kerron mitä on sisäinen viestintä ja mitkä ovat sen tavoitteet ja kanavat. Luvussa viisi esittelen toimeksiantajayrityksen ja luvut 6–8 ovat henkilöstötutkimukseen liittyvät kappaleet.

## **2 GREAT PLACE TO WORK - YHTEISKUNNAN KEHITTÄJÄ**

Tässä kappaleessa kerron, mikä on Great Place to Work -instituutio, miksi se on perustettu ja millä keinoin he arvioivat organisaatioita. Tämä luku on mukana viitekehyksessä siitä syystä, että kohdeorganisaatiolle tehdyt Great Place to Work tutkimukset olivat pohjana tälle opinnäytetyölle.

Great Place to Work on vuonna 1991 perustettu yritys, jonka perustehtävänä on luottamusta, ylpeyttä ja yhteishenkeä kasvattavien vuorovaikutussuhteiden muodostaminen eri työpaikoilla. Edellä mainittujen sanotaan olevan organisaatioiden liiketulosta parantavia tekijöitä. Yrityksen tavoitteena on auttaa organisaatioita kehittämään omista työpaikoistaan parhaita. Great Place to Work toimii tällä hetkellä yli 45 maassa. Suomessa yritys on toiminut vuodesta 2002 lähtien ja on nimeltään GPW Institute Finland Oy. Tässä organisaatiossa työskenteli vuonna 2012 kymmenen henkilöä ja liikevaihtoa yrityksellä oli 1,6 miljoonaa euroa. (Great Place to Work 2015b.)

Great Place to Work järjestää tutkimuksia, joissa etsitään, luodaan ja tutkitaan maailman parhaita työpaikkoja. Yrityksen missiona on parantaa yhteiskuntaa auttamalla organisaatioita kehittämään parempia työpaikkoja, joissa on luottamusta, joista ollaan ylpeitä ja joissa puhalletaan yhteen hiileen. (Levering 2015.)

Great Place to Work pyrkii toteuttamaan missiotaan monin eri tavoin. He tarjoavat muun muassa parhaiden työpaikkojen listoja, työkaluja organisaatiokulttuurien arvioimista varten, johdolle suunnattuja koulutuksia ja työpajoja, kokemusten vaihtoa samoihin päämääriin pyrkivien organisaatioiden välillä ja jatkuvaa tutkimustyötä. (Levering 2015.)

### *Organisaatioiden arvioiminen*

Great Place to Work -kotisivujen mukaan (2015a) Great Place to Work -organisaatiolla on kolme työkalua, joilla muut organisaatiot voivat arvioida omaa kehittymistään työpaikkana. Ensimmäinen malli on Trust Index -henkilöstökysely, joka on keskeinen osa Suomen parhaat työpaikat -tutkimusta. Se mittaa ja vertailee työntekijöiden kokemuksia organisaatiosta. Kysely auttaa ymmärtämään hyvän työpaikan tärkeimmät edellytykset ja oman organisaation vahvuudet ja kehitysmahdollisuudet. Kysely tehdään maailmanlaajuisesti vuosittain yli 5500 organisaatiossa. Toinen työkalu on Culture Audit -arviointi ja palaute, jonka avulla saadaan selville kuinka yritysten tavoitekulttuuria rakennetaan ja miten työntekijät sen kokevat. Tämän selvityksen avulla saadaan myös selville, kuinka yrityksen ylin johto rakentaa ja ylläpitää hyvää työpaikkaa. Trust Audit -pienryhmäkeskustelun avulla puolestaan kerätään kohdennettua tietoa ja syvempää ymmärrystä organisaatioissa vallitsevista luottamuksen ilmapii-

reistä tai niiden puutteista. Trust Audit -analyysissä puolestaan määritellään jatkotoimenpiteet ja toimenpidesuosituksot tarkasti.

### **3 PALAUTTEEN MONET MUODOT TYÖYHTEISÖSSÄ**

Tässä kappaleessa käyn läpi, mitä palaute on ja miten se saadaan omaan työyhteisöön sopivaksi. Selvitän myös, mitä on korjaava, myönteinen ja kannustava palaute ja kuinka käydään palaute- ja kehityskeskustelut.

#### **3.1 Palautteesta työyhteisön kehittymisen väline**

Palautteella tarkoitetaan havaintoa, jonka joku tekee toisen toiminnasta ja joka välitetään eteenpäin asianomaiselle (Jalava 2007, 103). Palautteen tehtävänä on näyttää työyhteisössä sekä esimiehelle että alaiselle, missä on nyt ja mihin on menossa. Palautteen ansiosta opitaan tekemään oikeita päätöksiä omassa toiminnassa ja saadaan toimintaan itsevarmuutta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13.) Järvisen (2012, 111–113) mukaan esimiehen antama palaute tulee olla työväline, jolla voidaan ohjata alaisia työn tavoitteiden asettamaan suuntaan. Jos palautetta ei saada, voi työmotivaatio kärsiä. Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2011, 14, 19, 23, 40) mukaan palautteenantaminen on hyödyllistä saajalleen monella tapaa. Se kasvattaa itsetuntemusta, lisää onnistumisia ja pitää vastuullisena. Palaute voidaan kokea myös esteenä työyhteisön toiminnalle, sillä palaute-käsite voi olla monissa työyhteisöissä hämärtynyt tai sen ajatellaan olevan loukkaavaa. Järvisen (2012, 112) mukaan palaute voidaan kokea myös hyvin kiusalliseksi.

Ahonen ym. (2011, 14–23) sanoo, että palaute on työyhteisölle hyödyllinen työväline, mutta se voidaan myös kokea esteenä. Palautteen avulla opitaan itsestä uusia piirteitä: kun saadaan tietää ajatuksia omasta toiminnasta jonkun muun näkökulmasta, opitaan näkemään ja tuntemaan omat vahvuudet ja heikkoudet. Tämä edesauttaa kehittämään omia vahvuuksia ja puuttumaan heikompiin puoliin itsessään. Itsetuntemusta voidaan hyödyntää nykyisessä työssä, myöhemmässä työelämässä ja sen avulla voidaan rakentaa itselleen täysin uudenlainen ammatillinen identiteetti. Jalavan ym. (2007, 102) mielestä tavoitteen ja palautteen tulisi kulkea käsi kädessä. Organisaation tavoitetta



tulee tukea palautteella, sillä palaute, jonka takana ei ole minkäänlaista tavoitetta, on turhaa.

Palautteen saaminen on varma tapa lisätä onnistumista. Kun onnistuminen huomataan, se lisää työyhteisöjen onnistumisia ja parhaimmillaan vaikuttaa jopa työyhteisön ilmapiiriin. Hyvin ja suoraan kerrottu palaute kertoo saajalleen perustellusti, mitä tein oikein ja missä onnistuin. Ilman palautetta emme voi tietää missä, milloin ja miksi onnistuimme. Palautteensaajan kuultua, että joku on huomannut hyvän suorituksen, hän jatkaa toimintaansa samaan tapaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 19.) Jokainen työyhteisön jäsen voi antaa palautetta ja auttaa toista oppimaan, kehittymään ja onnistumaan. Palautteen antamisen ei tarvitse olla vain esimiehen tehtävä, vaan omat havainnot toisen työskentelystä voi kertoa eteenpäin kuka vain, jolloin vastaanottaja ei vain oleta onnistuneensa vaan tietää sen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 22.) Helsilän (2006, 143) mielestä vain oikein annettu palaute on käyttökelpoista kehittymisen kannalta. Tällainen oikein annettu palaute tapahtuu välittömästi tilanteessa ja se perustellaan saajalleen.

Ahosen ym. (2011, 23) mukaan palautteen saaminen pitää vastuullisena. Vastuullisuudella tässä yhteydessä tarkoitetaan työyhteisön yhteisten pelisääntöjen noudattamista ja että käyttäydytään velvollisuuksien mukaisesti. Tämä edellyttää sitä, että koko työyhteisö on tietoinen yhteisistä pelisäännöistä ja että ne ovat kirjallisessa muodossa niin, että niihin voidaan tarvittaessa palata. Kun pelisäännöt ovat ymmärrettävät, tiedetään mitä voidaan toiselta odottaa. Työyhteisön jäsenet haluavat, että heitä pidetään vastuullisena. Palautteen tehtävä onkin pitää huolta vastuullisuudesta ja lisätä itseä koskevaa ymmärrystä. Korjaava palaute puolestaan vaikuttaa niin, että palautteen saaja voi yrittää korjata toimintaansa.

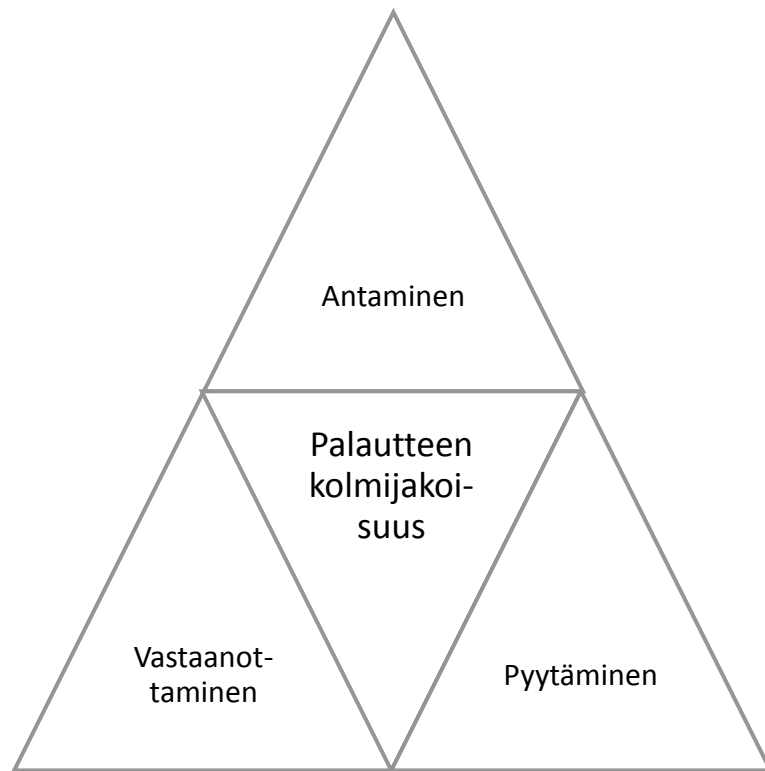
Palaute voi olla myös esteenä työyhteisön toiminnalle, koska palaute sana koetaan monesti eri tavalla. Jollekin palaute tarkoittaa neuvojen antamista, toiselle kehumista ja kolmas kuvittelee palautteen olevan moittimista. Kun käsite koetaan eri tavalla, syntyy väistämättä ongelmia. Toinen este palautteen antamiseen on se, että palautteen antaja pelkää saajan loukkaantuvan. Pelko estää myös kannustamasta työtoveria, koska voidaan pelätä, että muihin työyhteisön jäseniin iskee kateus, kun vain yhtä henkilöä kehutaan. Kun esteet voidaan tiedostaa ja korjata, palautteen antamisesta voidaan tehdä koko työyhteisön kehittymisen väline. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 40.)

Järvinen (2012, 112) puolestaan epäilee palautteen antamisen olevan meille haastavaa, koska se ei ole suomalainen tapa. Suomalaiset vähättelevät palautteen merkitystä ja pitävät sitä usein myös kiusallisena.

Jotta voitaisiin ottaa palautteen antaminen koko työyhteisön ja esimiestyön kehittymisen välineeksi, tarvitaan aluksi joitakin toimia. Työyhteisön esimiehen on lähdettävä viemään palautekäytäntöjä eteenpäin työyhteisössä. Aluksi käytännöstä on informoitava koko työyhteisöä, jonka jälkeen lähdetään selvittämään työyhteisölle, mitkä ovat mahdollisesti palautteen hyödyt ja esteet. Kyseiset seikat on selvennettävä tarkkaan, jotta voidaan ymmärtää miksi palautekäytäntö on hyödyllinen työyhteisölle ja miksi sitä ei pidä pelätä. Palautteen antaminen kannattaa aloittaa ensin harjoittelemalla palautteen hakemista. Työyhteisön jokainen jäsen tulisi saada mukaan toimintaan, jossa muutetaan käytäntöjä ja harjoitetaan uusia taitoja, koska jokainen tarvitsee palautetta. Toiminnasta, sen tavoitteista ja onnistumisista olisi hyvä käydä vuoropuhelua esimiesten ja alaisten välillä ja pohtia mitä hyötyä palautteen antamisen tuomista muutoksista on ollut. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 180–182.)

Kun työyhteisössä on pohdittu palautteen hyötyjä ja esteitä sekä valittu omaan työyhteisöön sopiva palautemalli, voidaan kartoittaa se, millaisia vaikutuksia palautekäytännöllä halutaan saada aikaan. Tavoitteena voi olla esimerkiksi työtyytyväisyyden kasvattaminen, työstä innostuminen tai yhteisöllisyyden kasvattaminen. Jokaisen työyhteisön jäsenen olisi hyvä päästä mukaan tavoitteen laadintaan, jotta kaikki voivat lopulta sitoutua käytäntöön. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 189.)

Jotta työpaikoilla voidaan sitoutua palautekäytäntöön pitää ymmärtää, että palaute ei kulje vain esimieheltä alaiselle. Palaute on kolmijakoista: sitä voidaan vastaanottaa, pyytää ja antaa. (Kuva 1.) Esimiehen tulee olla se henkilö, joka näyttää esimerkkiä palautekäytännöstä ja ohjaa palautteeseen liittyvissä asioissa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 238–239.)



**KUVA 1. Palauteen pyytäminen, antaminen ja vastaanottaminen (Ristikangas & Ristikangas 2010, 239)**

Palautetaitojen opettelu on vuorovaikutustaitojen harjoittelemista ja ymmärrystä siitä, kuinka on itse käyttäytynyt. Kun palautetta ei enää koeta painostavaksi ja palaute opitaan kokemaan rakentavaksi, siitä tulee parhaassa tapauksessa positiivinen kehittymisen väline. Tässä ideaalissa tilanteessa esimies ja työyhteisö ovat peilejä toisilleen, josta peilautuu se, kuinka ryhmän jäsenet näkevät toisensa työyhteisön jäsenenä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 240.)

Esimiehelle palautteen antamisesta on esitetty toimiva *Kolmen Koon* -sääntö; *Kiitä, Kannusta ja Kehitä* (Ristikangas & Ristikangas, 2010). Seuraavissa kappaleissa kerromme korjaavasta, kannustavasta ja myönteisestä palautteesta, jotka myötäilevät yhdessä käytettynä juuri Kolmen Koon -sääntöä.

### **3.2 Korjaava palaute**

Korjaavaa palautetta pidetään työyhteisöissä haastavimpana asiana koko palautejärjestelmässä. Palauteen antaminen on vaikeaa siksi, että pelätään mahdollista vastapalautetta, palautteensaajan reaktiota ylipäättään ja henkistä loukkaamista. Siis pelko on korjaavan palautteen antamatta jättämisen keskeisin tekijä. (Aalto 2002, 96.) Ahosen

ja Lohtaja-Ahosen (2011, 59) mukaan taas suurimmat pelot ja esteet palautteelle ovat ihmisten omissa uskomuksissa, jolloin korjaavaa palautteen antamista pelätään. Esteitä korjaavalle palautteelle ei ympäröivässä todellisuudessa oikeastaan ole, joten sitä on turhaa lähteä pelkäämään. Korjaava palaute antaa mahdollisuuden korjata toimintaa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 74). Toivanen (2012) kertoo puolestaan kriittisen palautteen auttavan tehokkaimmin oppimaan.

Kriittinen eli korjaava palaute tulee antaa alaiselle kahden kesken siitä syystä, että ihmiset ovat erilaisia: toiset ovat kiitollisia palautteesta, kun taas toiset saattavat mennä tilanteesta aivan lukkoon. Esimiehen tulee ymmärtää, että alaiset ovat yksilöitä ja heitä tulee kohdella sen mukaisesti. (Helsilä 2006, 145.) Rabinowitz (2015) sanoo, että korjaava palaute tulee antaa niin hellävaraisesti kuin palautteenantaja osaa, juuri ihmisten yksilöllisen suhtautumisen vuoksi.

Helsilän (2006, 148) mukaan korjaavaa palautetta tarvitaan varsinkin sellaisissa tilanteissa, joissa pyritään saamaan aikaan merkittäviä muutoksia kehittymiseen ja erilaisiin tilanteisiin. Korjaavan palautteen apuna on hyvä käyttää myönteisiä ilmaisuja (Helsilä 2006, 145). Aalto (2002, 98) taas on sitä mieltä, että korjaavan palautteen tulee olla rakentavaa, koska se nostaa, hoitaa ja palauttaa ihmisarvon kokemuksen. Jalavan ym. (2007, 89) mukaan on tärkeää, kuinka virheisiin suhtaudutaan, sillä virheistä oppii ja sitä kautta on helppoa opettaa. Ihmiset oppivat helpoiten virheitä tekemällä ja niistä saadulla palautteella, sillä virheen tehnyt tarvitsee usein opastusta ja tukea työnsä tekemiseen.

Vaikka korjaavaa palautetta ei ole helppoa antaa, monet sitä haluavat. Se, kuinka palautetta annetaan vaikuttaa myös siihen, kuinka se koetaan. Hyvin annettu palaute rakentaa ja kehittää toimintaa, varsinkin, jos se on korjaavaa palautetta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 63.)

### *Ns. hampurilaismalli*

Niin sanottua hampurilaismallia voidaan käyttää korjaavan palautteen antamiseen. Tekniikan tarkoituksena on antaa korjaava kritiikki positiivisessa hengessä. Tekniikkaa käyttäessä palautteen antaminen aloitetaan luomalla positiivinen mielikuva. Tämän jälkeen kuvataan mitä virheitä on tehty ja mitä korjattavaa toiminnassa olisi. Lo-

pulta palataan positiiviseen mielikuvaan. Tästä ”kerroksellisuudesta” tulee nimitys hampurilaistekniikka. (Helsilä 2006, 145.)

Helsilän (2006, 145–146) mukaan tekniikasta voidaan tunnistaa viisi kohtaa. Kuten sanottu, hampurilaispalautteen antaminen aloitetaan positiivisella small talkilla tai kehumisella. Toisessa vaiheessa kuvataan palautteensaajalle tosiasiat ja tilanteen korjattavat seikat ja kuunnellaan hänen näkemyksensä tilanteesta. Tämän jälkeen selvitetään tilanteen seuraamukset töiden tuloksiin, jotta palautteensaaja ymmärtää mihin tällainen käytös vaikuttaa. Neljäntenä vaiheena ohjataan palautteensaaja toimimaan siten, ettei virhe enää toistuisi. Ongelman käsittelyn jälkeen tulee palata takaisin miellyttävimpiin keskustelun aiheisiin ja luoda uudelleen positiivinen ilmapiiri.

Seies (2012) taas kirjoittaa, että hampurilaismalli on nykyajan palautteenantamisessa kyseenalainen keino. Se tulisi jättää pois palautejärjestelmistä kokonaan sen aiheuttaman tulkinnanvaraisuuden takia. Jotkut keskittyvät palautteessa vain niihin hampurilaispalautteen positiivisiin kohtiin, kun puolestaan jotkut takertuvat vain saamaansa kritiikkiin. Myönteisen palautteen merkittävyys lisääntyisi, kun se ei enää olisikaan korjaavan palautteen ympärille käärittävä sämpylä. Toki korjaavaa palautetta ei myöskään tulisi unohtaa, vaan se tulisi antaa suoraan ilman epäröintiä, kuitenkin rakentavasti.

### **3.3 Myönteinen eli kannustava palaute**

Onnistuneella myönteisellä palautteella autetaan palautteensaajaa kasvamaan työntekijänä ja motivoimaan itseään. Myönteinen palaute annetaan heti reaaliajassa, ettei palautteen voima ehdi vanheta. Myönteinen palaute tulee antaa kasvokkain silmiin katsoen. Myös hymyllä on suuri merkitys myönteisen palautteen antamisessa, sillä myönteinen ruumiinkieli yhdistettynä myönteiseen palautteeseen ei luo ristiriitaista mielleyhtymää. (Ruokomäki 2012.) Myös Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2012, 159) mukaan sanaton eli non-verbaalinen viestintä on tärkeä osa myönteisen palautteen antamista. Sanaton viestintä vaikuttaa suuresti siihen, miten palautteensaaja ottaa vastaan ja ymmärtää palautteen. Sanaton viestintä koostuu ryhdikkyudesta, katsekontaktista, ilmeistä ja eleistä. Jos puidaan nyrkkiä suu mutrussa samalla kun annetaan myönteistä palautetta, voi se olla hyvinkin ristiriitainen signaali palautteensaajalle. Tällöin palaut-

teen tarkoitus voi jäädä epäselväksi, eikä oikein tiedetä oliko tarkoitus kehua vai moit-  
tia.

Palautteensaajalle on hyvä kertoa, mistä toiminnasta myönteistä palautetta antaa ja miksi toiminta oli tärkeää liiketoiminnan, palautteenantajan ja palautteensaajan kan-  
nalta. Palautteenantamisen päätteeksi palautteenantajan on hyvä tuoda esille jatkotoi-  
veet, eli esimerkiksi se, jos halutaan toiminnan jatkuvan samaan malliin. Myönteinen  
palaute voidaan antaa julkisesti esimerkiksi palavereissa, jotta muutkin ymmärtävät  
mitä toiminnalta kaivataan. (Ruokomäki 2012.)

Myönteisessä palautteessa kuuluu kehua, mutta pitää muistaa pitää palaute silti asialli-  
sena ja totuudenmukaisena. Superlatiiveja tulee välttää, sillä niiden liikakäyttö usein  
lataa sanojen tehoa. Palaute tulee pystyä antamaan myös aidosti ja omalla tyylillä,  
sillä usein palautteensaaja ja palautteenantaja ovat työyhteisössä toisilleen tuttuja. Pa-  
lautteensaaja huomaa nopeasti, jos palautetta annetaan epäaidosti. Tällainen luo yhä  
edelleen ristiriitaisia tuntemuksia palautteensaajassa. (Ruokomäki 2012.) Torpan  
(2011) mukaan myös ”kiitos” on tärkeä osa myönteistä palautetta.

Ristikangas ja Ristikangas (2010, 240–241) ovat sitä mieltä, että yleisesti organisaati-  
oissa myönteisen palautteen osuutta kaikesta palautteenantamisesta pitäisi lisätä run-  
saasti. Myönteistä ja toista kannustavaa palautetta tulisi antaa kaksi kolmasosaa kai-  
kesta palautteesta, jotta korjaavasta palautteesta saataisiin paras vaikutus irti.

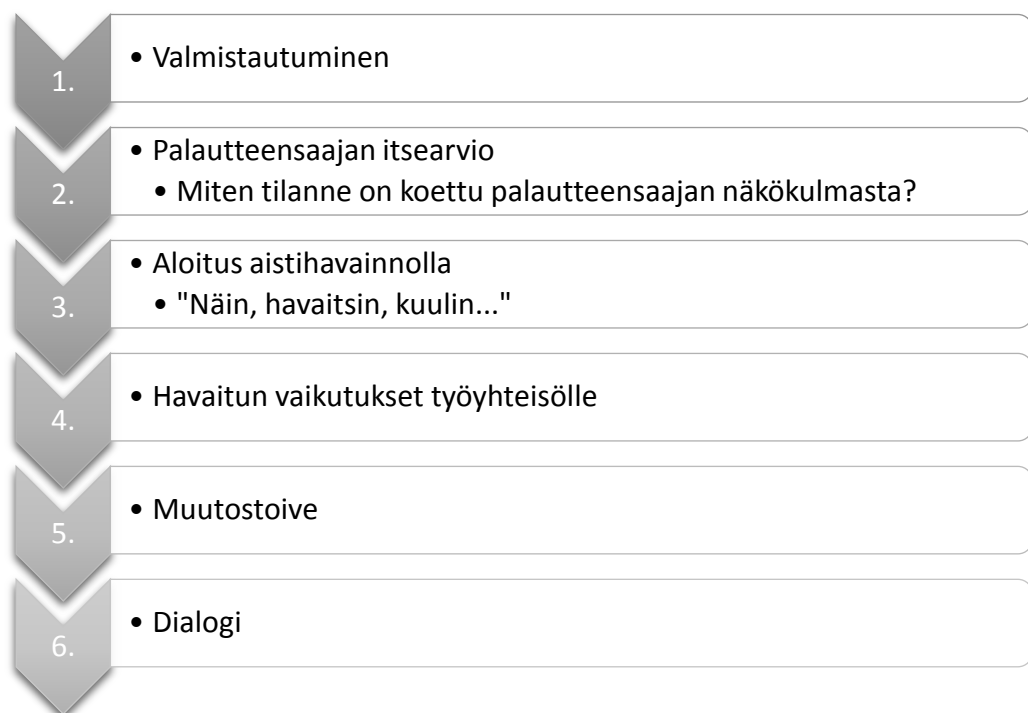
### **3.4 Palautekeskustelu**

Palautekeskustelu on hyvä käydä kahden kesken, vaikka mikään ei estä myönteisen,  
kannustavan palautteen antamista myös koko työyhteisön kuullen (Ahonen & Lohtaja-  
Ahonen 2011, 173).

Palautekeskustelulle on olemassa eräs tietty vakiintunut runko, palautteen rautalanka-  
malli (kuva 2), jota voi palautekeskustelussa noudattaa, oli kyseessä sitten myönteinen  
tai korjaava palaute. Palautekeskustelu aloitetaan palautteenantajan toimesta valmis-  
tautumalla. Palautteenantaja miettii palautteen motiivit eli miksi halutaan antaa palau-  
te ja tarkoitukset eli millainen vaikutus palautteella toivotaan olevan. (Ristikangas &  
Ristikangas 2010, 244.)

Kun palaute päätetään antaa motiivin ja tarkoituksperän selvittämisen jälkeen, pyydetään palautteensaajalta arvio omasta toiminnasta kyseessä olevasta tilanteesta. Itsearvion avulla saadaan selville, miten henkilö on itse kokenut tilanteen ja ovatko palautteenantaja ja palautteensaajan näkemykset kuinka ristiriidassa toisiinsa nähden. Palaute sisäistyy saajalleen paremmin, kun tilannetta on saanut itse ensin pohtia. Itsearvio pyydetään suullisesti esimerkiksi kysymällä kuinka itse palautteensaaja on tilanteen kokenut. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 244.)

Varsinainen palautteenantaminen on syytä aloittaa aistihavainnolla, siis siitä mitä on tarkalleen nähty ja kuultu. Tällöin turha tulkitseminen jää pois, koska puhutaan tapahtuneesta faktasta. Huomio kiinnittyy siis konkreettisesti siihen, mitä on tapahtunut. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 245.)



**KUVA 2. Palautteenantamisen rautalankamalli (Ristikangas & Ristikangas 2010, 243)**

Sen jälkeen kun on ilmaistu mitä on havaittu, täytyy palautteensaajalle selventää, mitä vaikutuksia havaitulla on ollut ja tulee olemaan työyhteisölle. Näin palautteensaaja voi ymmärtää asiaa laajemmin, koko työyhteisön kannalta. Tässä vaiheessa on parasta puhua ”minä”-näkökulmasta, koska se vahvistaa viestin aitoutta ja totuudenmukai-

suutta. Kun kerrotaan mikä on totta, vahvistuu palautteensaajan ja palautteenantajan välinen luottamus. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 245.)

Viidennessä vaiheessa esitetään palautteensaajalle toive toiminnan muutoksesta. Muutostoive tulee esittää, oli kyse sitten myönteisestä tai kriittisestä palautteesta, koska se varmistaa toiminnan jatkuvan kehittymisen. Kehittyminen on aina mahdollista. Näiden vaiheiden jälkeen pidetään dialoginen keskustelu siitä, mistä palautekeskustelussa on puhuttu. Mietitään mitä hyötyä keskustelusta oli ja kuinka siitä jatketaan eteenpäin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 245.)

### **3.5 Kehityskeskustelut**

Kehityskeskustelut ovat yksi tärkeimmistä johtamisen työvälineistä. Kehityskeskustelu käydään useimmiten esimiehen ja alaisen välillä kahdestaan, mutta ne voidaan käydä myös tiimiluontoisesti isommassa ryhmässä. (Hyppänen 2013, 63.) Tässä tekstissä käsittelen kuitenkin vain esimiehen ja alaisen välistä kehityskeskustelua. Kehityskeskustelusta sovitaan ennalta ja ne käydään suunnitellun kaavan mukaan (Meretniemi 2012, 33). Meretniemen (2012, 23–24) mukaan esimies voi saada hyvin muotoiluilla kysymyksillä kattavan kuvan alaistensa ja vastuualueensa tilanteesta. Kahdenkeskisesä keskustelussa esimies saa kokonaiskuvan siitä, mihin alaiset ovat valmiita, mitä he odottavat työltään, millaisia urasuunnitelmia heillä on organisaatiossa ja onko työntekijä tyytyväinen työnsä vaatimustasoon. Keskustelussa voidaan käydä läpi myös sitä, onko jollakulla lisäkoulutustarvetta. Näistä tiedoista esimiehen on hyvä koota ja suunnitella organisaation tulevaisuuden vaatimuksia. Hyppäsen (2013, 63) mukaan kehityskeskustelussa käsitellään alaisen suoritusta, määritellään tavoitteet, jotka ovat johdettu koko organisaation strategiasta ja huolehditaan tarvittavasta osaamisesta. Järvinen (2012, 114) taas on sitä mieltä, että kehityskeskusteluissa esimiehen tulee tiedustella suoraan jokaiselta henkilökohtaisesti, millaista tukea he kaipaavat ja odottavat esimieheltään.

Meretniemi (2012, 24) on myös sitä mieltä, että kehityskeskustelussa voidaan tarkistaa alaiselta, onko hän selvillä yrityksen strategiasta, visiosta ja missiosta sekä sen tulevaisuuden näkymistä. Nämä asiat on hyvä tarkistaa siksi, että ne kuuluisi olla osa jokaisen organisaation työntekijän tietämystä ja päivittäistä toimintaa. Kehityskeskuste-



lussa myös työntekijällä on mahdollisuus kysyä sellaisia asioita organisaatiosta, joita ei tiedä tai ymmärrä.



**KUVA 3. Kehityskeskustelun kulku (Hyppänen 2013, 64)**

Kehityskeskustelulla on tietty runko, jota on hyvä seurata keskustelun edetessä (kuva 3). Ensimmäisessä vaiheessa esimies huolehtii kaikista keskusteluihin liittyvistä käytännönjärjestelyistä. Kehityskeskustelut aikataulutetaan esimiehen toimesta siten, että aikataulu on niin väljä, ettei aika lopu kesken. Esimiehen on kerättävä tietoa siitä, mitä kehityskeskustelussa kunkin kohdalla käydään läpi ja huolehdittava, että jokainen alainen tietää, kuinka kehityskeskusteluun valmistaudutaan. Tietoa voidaan kerätä siten, että kerätään jokaiselta alaiselta itsearvio omasta toiminnasta ja alaisen on toimitettava itsearvio esimiehelleen ennen kehityskeskustelun ajankohtaa. Esimiehen on valmistauduttava myös itse kehityskeskusteluun muun muassa käymällä läpi alaisen itsearvio. (Hyppänen 2013, 64.)

Toisessa vaiheessa aloitetaan kehityskeskustelu pienellä jutustelulla esimerkiksi loma-suunnitelmista tai jostakin muusta sellaisesta aiheesta, joka luo miellyttävän ilmapiirin keskusteluun, josta on hyvä jatkaa varsinaiseen asiaan. (Meretniemi 2012, 85.) Tässä vaiheessa voidaan myös varmistaa käytettävissä oleva aika (Hyppänen 2013, 64).

Seuraavassa vaiheessa siirrytään itse asiaan, eli asialistan käsittelyyn. Jos jommalla-kummalla osapuolella, esimiehellä tai alaisella, on jotakin lisättävää asialistaan, se olisi hyvä tehdä heti tämän vaiheen alussa. Tässä kolmannessa vaiheessa käydään läpi kulunutta ajanjaksoa, esimerkiksi puolta vuotta, jos keskustelut käydään puolivuosit-tain, annetaan palautetta ja arvioidaan alaisen toimintaa ja saavuttamia tuloksia. Kehi-tyskeskustelussa voidaan antaa palautetta myös alaiselta esimiehelle. Tällainen tilanne

olisi ideaali. (Meretniemi 2012, 85.) Kolmannessa vaiheessa sovitaan myös uusista tavoitteista ja laaditaan uusi kehityssuunnitelma (Hyppänen 2013, 64).

Näiden vaiheiden jälkeen kehityskeskustelu on saatu siihen pisteeseen, jossa keskustelulle tehdään yhteenveto kehityssuunnitelmasta ja dokumentoidaan keskustelu. Sen jälkeen lähdetään toteuttamaan suunnitelmaa käytännössä esimiehen seurattessa ja arvioidessa tilannetta, jonka jälkeen on uuden kehityskeskustelun paikka taas määrätyn ajanjakson jälkeen. Ennen uutta kehityskeskustelua palautteen on syytä kulkea sekä esimieheltä alaiselle sekä alaiselta esimiehelle. (Hyppänen 2013, 64.)

Kehityskeskustelut voidaan toteuttaa organisaatiosta riippuen hyvin eri tavalla. Ne voidaan käydä yrityksestä riippuen yhden tai kaksi kertaa vuoden aikana, siis vuosittain ja puolivuositain. Jos keskusteluja käydään puolivuositain, voidaan eri asia kokonaisuudet jakaa vuoden eri kerroilla. Toiminnan kehittämisideoita on kuitenkin hyvä miettiä jokaisen kehityskeskustelukerran yhteydessä, jotta voidaan maksimoida kehityskeskustelujen suurin hyöty. (Meretniemi 2012, 42.)

#### **4 YRITYKSEN SISÄINEN VIESTINTÄ**

Tässä luvussa tulen käymään läpi sitä, mitä sisäinen viestintä on, mitkä ovat sen tavoitteet ja tärkeimmät kanavat. Tämän lisäksi sivutaan sitä, kuinka kanavat tulee valita ja miten niiden sisältö luodaan.

Sisäisen viestinnän tehtävänä on tuottaa henkilöstölle tietoa siitä, mitkä ovat yrityksen ja oman yksikön tavoitteet, ja siitä mikä on jokaisen yksilön osuus koko yrityksen toiminnassa. Henkilöstölle on tärkeää kertoa siitä, onko yritykselle asetettuja tavoitteita saavutettu ja millainen yrityksen yrityskuva eli imago on. Henkilöstö tulee pitää myös ajan tasalla yrityksen toimintaan liittyvissä asioissa. Sisäinen viestintä on hyvin hoidettuna tehokas johtamisen väline, joka tukee yrityksen tuloksen tekemistä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 105.) Kallan (2005) mukaan sisäisellä viestinnällä on tärkeä rooli yrityksen toiminnassa, sillä niiden yritysten strategia yleensä onnistuu täydellisesti, joilla on tehokas sisäinen viestintä. Puolestaan ne yritykset, joilla ei ole panostettu sisäiseen viestintään, jäävät useimmiten alle optimaalisen suorituskyvyn. Tämä voidaan sanoa selkeämmin niin, että yrityksen strategia ei ole tuolloin onnistunut.

#### 4.1 Sisäisen viestinnän tavoitteet

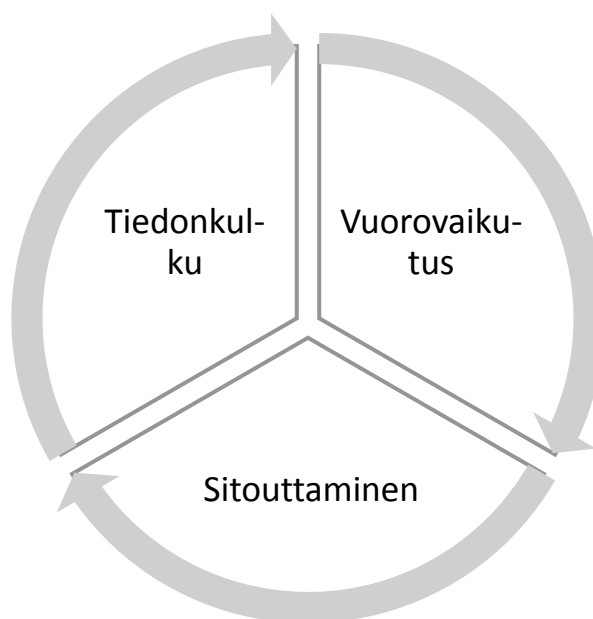
Sisäisen viestinnän tavoitteet voidaan jakaa kolmeen osaan: tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitouttaminen (kuva 4), mutta muutosviestintä on niin ikään osa yrityksen sisäistä viestintää. Tiedottamisessa tulee pyrkiä ehdottoman nopeaan toimintaan, sillä pahinta mitä yrityksen tiedottamisessa voi tapahtua, on se, että henkilöstö kuulee oman työpaikkansa asioista ensin joukkoviestimestä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106–108.) Lain mukaan yrityksen ei tarvitse tiedottaa henkilöstölleen mitään, sillä yleistä tiedotusvelvollisuutta ei ole, mutta tiedottamista henkilöstölle voidaankin pitää enemmän hyvänä henkilöstöpolitiikkana (Pesonen 2012, 77). Kallan (2005) mukaan sisäisen viestinnän merkitys on lisääntynyt organisaatioiden tietoisuudessa, mutta tieto harvemmin muuntuu itsestään toiminnaksi, siksi yritykset tarvitsevat opastusta sisäisen viestinnän käyttämiseen.

Tiedonkululla tarkoitetaan sitä, että kaikki työntekijät saavat tarvittavat tiedot työtehtäviensä suorittamiseen tai että tiedot ovat ainakin helposti etsittävissä. Yrityksen on jatkuvasti pyrittävä vaikuttamaan sisäisen viestinnän keinoin siihen, että henkilöstön jokainen jäsen tietää omien työtehtäviensä merkityksen yrityksen kokonaisuudessa ja ymmärtää yrityksen tehtävät ja tavoitteet suhteessa omiinsa. Edellä mainittu korostuu erityisesti työntekijän perehdyttämisen aikaan, mutta henkilöstön työn merkityksen ymmärtämistä on hyvä pitää yllä jatkuvasti. (Kortetjärvi-Nurmi 2008, 106.)

Sisäisen viestinnän toinen tärkeä tavoite on sitouttaminen eli yrityksen vision, strategian ja arvojen tuominen jokapäiväiseen työelämään. Tämä on erityisesti johdon tehtävä, sillä heidän on kerrottava henkilöstölle yrityksen tuloksesta, tavoitteista sekä tulevaisuuden suunnitelmista ja -näköymistä. Jos yrityksen arvot ovat vain johdon tiedossa, ei henkilöstö voi muuttaa asenteitaan satikka käytännön toimintaansa yritykselle sopivaksi, jos he eivät tiedä työnantajayrityksensä arvoja. Vision toteuttaminen edellyttää sen, että henkilöstö on siitä perillä ja haluavat toteuttaa sitä. Yrityksen johdon tulee muistaa, että sitoutumiseen ei riitä, että tieto annetaan, vaan sen pitää tulla myös ymmärretyksi. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 107.) Myös Melcromin (2015) mukaan sisäinen viestintä parantaa työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan. Tervolan (2008) mukaan monissa yrityksissä ylin johto on delegoinut sisäisen tiedottamisen viestintävastaavalle. Viestintävastaava on sellainen henkilö, joka tietää yrityksessä

tapahtuvista asioista ja pystyy niistä tiedottamaan eteenpäin, mutta sisäisen tiedottamisen täydellistä vastuuta ei pidä sysätä hänelle. Ylimmän johdon on otettava vastuu ja sitouduttava sisäiseen tiedottamiseen, jotta organisaatio voisi menestyä yritysmaailmassa.

Sisäisen viestinnän kolmas tärkeä tehtävä on luoda ja ylläpitää avointa vuorovaikutusta yrityksessä, luoda yritykseen halua tehdä työtä kyseisessä yrityksessä ja kannustaa henkilöstöä oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen. Työyhteisön sisäinen viestintä tulee kulkea johdolta alaisille ja toisinpäin sekä alaiselta alaiselle ja esimieheltä esimiehelle. Siis joka suuntaan. Työyhteisössä vuorovaikutusta tapahtuu jatkuvasti; epävirallisissa yhteyksissä kuten lounaalla ja kahvipöydässä tai sille järjestetyissä yhteyksissä kuten kokouksissa ja palavereissa. Kaikissa yhteyksissä tapahtuva vuorovaikutus on yritykselle tärkeää, sillä työntekijät saavat virikkeitä toisiltaan ja siten voivat keksiä ratkaisuja työyhteisön erilaisiin haastaviin tilanteisiin tai muihin työasioihin. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106–107.) Tervolan (2008) mukaan avoin vuorovaikutus ja tieto motivoivat työyhteisöä, sitouttaa ja saa aikaan tuloksekkaan ilmapiirin. Aalto (2012, 102) puolestaan on sitä mieltä, että koettu avoimuuden puute on monissa yrityksissä sisäisen viestinnän haaste. Avoimen vuorovaikutuksen onnistumiseksi tulee yrityksessä kannustaa sisäiseen viestintään ja siihen, että jokainen saisi tiedon perille asti. Aktiivinen avoimeen työkuultuuriin siirtyminen vaatii yrityksen kannustinjärjestelmän muokkaamista siten, että sisäinen viestintä koettaisiin hyvänä asiana.



**KUVA 4. Sisäisen viestinnän tavoitteet (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106–108)**

Åberg (2000, 99–100) puolestaan jakaa viiteen osaan syyt, miksi yrityksessä on sisäistä viestintää ja viestintää ylipäättään. Hänen mukaansa työyhteisössä on sisäistä viestintää palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden siirtämiseksi asiakkaille, työyhteisön pitkäjänteiseen tavoitekuvan muokkaamiseen, informointiin, kiinnittämiseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen.

Ensimmäiseksi mainittu, palveluiden ja tuotteiden tuottamista ja niiden siirtämistä koskeva sisäinen tiedottaminen on työyhteisön tärkein viestinnän muoto. Tämä viestintä on vahvasti sidoksissa työprosesseihin, operaatioihin ja hetkeen. Työyhteisön pitkäjänteinen profilointi tarkoittaa työyhteisön tavoitekuvan muokkaamista ja rakentamista. Se kertoo yrityksen työyhteisön kehystarinan aina alusta saakka. Informointi puolestaan tarkoittaa sitä, kun omalle väelle kerrotaan työyhteisön tapahtumista ja uutisista. Kiinnittäminen liittyy siihen aikaan, kun uutta henkilöstöä perehdytetään talon tavoille ja muuhun työyhteisöön sopiviksi. Koska ihmiset ovat sosiaalista laji-tyyppiä, työyhteisön sisäistä viestintää tarvitaan sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseksi. Työyhteisö voi itse vaikuttaa edellä mainittuihin, eli kuinka tiedotetaan, miten jäsenet kiinnitetään työyhteisöön ja miten sisäisen viestinnän avulla tuetaan yritystoimintaa. (Åberg 2000, 99–100.)

Sisäisen muutosviestinnän tavoitteena on ylläpitää henkilöstön työmotivaatiota, pitää toiminnalliset ongelmat mahdollisimman pieninä ja lisätä henkilöstön tietoisuutta ja ymmärrystä tilanteiden kulusta ja niihin vaadittavasta toiminnasta. Muutos tulee toteuttaa myös yrityksen arvojen mukaisesti, johon muutosviestinnällä pyritään. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 107.) Muutos lähtee hyvästä viestinnästä ja tiedottamisesta, ja siksi esimiehen on hallittava sisäisen muutosviestinnän perusteet, sillä esimiehet ja johto toimivat henkilöstölle muutoksen kasvoina. Jokaisen esimiehen on tunnettava muutoksen faktat ja osattava kertoa niistä tarpeen tullen henkilöstölle. (Valtionkonttori 2013.)

## **4.2 Kanavat ja niiden valitseminen**

Yrityksen sisäinen viestintä tulee suunnitella perusteellisesti, eli se kuka tiedottaa, kenelle tiedotetaan, kuinka tiedotetaan ja mitä kanavia käytetään. Jokaisessa yrityk-

sessä tulee olla viestintävastuulliseksi merkitty henkilö, joka vastaa yrityksen sisäisestä tiedottamisesta ja -viestinnästä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 109.)

Viestinnän kanava valitaan sen mukaan, mitä tiedotetaan, kenelle ja kuinka kiireellinen asia on. Yrityksellä tulee olla keinot nopeaan ja asian ytimen kertovaan sisäiseen viestintään, nopean, ajankohtaisista asioista kertovaan viestintään ja syvällisempään asioiden taustoista kertovaan viestintään. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 109.) Lohtajan ja Kaihovirta-Rapon (2007, 51) mukaan viestintäkanavat voidaan jakaa kirjallisiin että suullisiin. Suullisissa viestintäkanavissa asia välitetään kasvokkain keskustellen kun taas kirjallisissa viestintäkanavissa asia välitetään tekstin avulla, ehkä jopa kuvia käyttäen.

Esimies-alais-keskustelut ovat kasvokkain käytäviä keskustelutuokioita esimiehen ja alaisen välillä. Alainen odottaa saavansa esimieheltään kaikki tarvitsemansa tiedot työskennelläkseen hyvin kaikissa vastaantulevissa tilanteissa. Jopa eräät tutkimukset osoittavat, että omaa esimiestä pidetään tärkeimpänä tiedonlähteenä työyhteisössä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 110.)

Yksikkökokous on tehokas sisäisen viestinnän kanava vain silloin, kun kokouksia pidetään säännöllisin väliajoin. Yksikkökokouksia olisi hyvä pitää noin viikon välein, jotta niistä olisi hyötyä. Yksikkökokouksissa käsitellään siihen yksikköön liittyviä jokapäiväisiä työasioita, jotka ovat mahdollisimman ajankohtaisia. Yksikkökokous ei toimi yrityksissä, joissa on vuorotyöajat, sillä tällöin kaikki eivät voi päästä paikalle joka kerta. Yksikkökokouksen etuna on se, että tiedottaminen ja viestintä tapahtuu kasvokkain, jolloin käytetään myös non-verbaalista viestintää ja henkilöstön palaute asioista saadaan heti reaaliajassa. (Kortetjärvi-Nurmi 2008, 110.)

Toimitusjohtajan tilaisuuden tarkoituksena on se, että organisaation ylin johto on koko henkilöstön käytettävissä. Tällöin ylimmälle johdolle on mahdollista esittää kysymyksiä ja luoda keskustelua. Tapaamisen ei ole tarkoitus olla muodollinen tapaaminen, vaan enemmänkin aamukahvi -tyyppistä toimintaa, jolloin kynnys kysellä ja kyseenalaistaa ei ole niin korkea. Tilaisuuteen voidaan liittää myös ylimmän johdon tilannekatsaus sen hetkisestä yrityksen toiminnasta, tulevista investoinneista ja muutoksista. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 111.)

Ilmoitustaululla tarkoitetaan työpaikalla sellaista taulua tai seinää, jossa ilmoitetaan tärkeistä asioista. Jokaisen työntekijän tulee tietää missä ilmoitustaulu sijaitsee. Perinteisen ilmoitustaulun merkitys on kuitenkin nykyajan työyhteisöissä hyvin vähäinen. Sellaisissa yrityksissä, joissa työntekijät eivät ole työaikanaan sidottuina sähköiseen verkkoon, on ilmoitustaulu edelleen hyvä ja toimiva tapa ilmoittaa ajankohtaisista asioista. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 113.)

Intranet on yrityksen sisäinen tietoverkko, johon tulee kaikki yritystä koskevat tiedotteet ja muut ajankohtaiset tiedonannot. Intranetin etuna on se, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on aina samat ajankohtaiset tiedot käytettävissään, sillä sähköisessä muodossa oleva tieto on helppoa ja nopeaa jakaa, mutta haittana voidaan pitää sitä, ettei sitä välttämättä lueta. Varsinkaan yrityksissä joissa ei olla sitoutuneena sähköiseen verkkoon työajalla, voi intranetin käyttö olla jopa turhaa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 113.)

Tiedotteella tarkoitetaan yrityksen sisäisen postin mukana jaettuja yksittäisiä paperitiedotteita, joissa lukee ajankohtaisia asioita. Nykyään paperitiedotteet ovat usein korvattu sähköisillä tiedotteilla. Monissa yrityksissä tiedotteet toki voivat olla sekä paperiversiona, että sähköisenä tiedotteena. Tiedotteessa asia kerrotaan lyhyesti eli vain kaikki olennainen, uusi tieto. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 112.) Uimosen (2010, 107) mukaan tiedotetta ei pidä käydä laatimaan, jos ei oikeasti ole mitään uutta kerrottavaa, sillä tiedotteesta tulee löytyä aina tuoretta ja mielenkiintoista kerrottavaa.

Kortetjärvi-Nurmen ym. (2008, 112–113) mukaan sähköpostia käytetään nykyään paljon sisäisen viestinnän kanavana. Sähköpostilla kulkeva tieto on joko tiedotteen muodossa oleva sähköpostiteksti tai liitetiedosto. Vastaanottaja pystyy vaivattomasti tulostamaan tiedotteesta paperiversion, jos tarvetta ilmenee. Sähköpostiviestin on oltava vaivaton lukea, siinä on oltava selkeä otsikko ja helppolukuinen, pääasian kertova teksti.

Henkilöstölehti on lehti, joka ilmestyy työyhteisössä 4–12 kertaa vuoden aikana. Se on painettu aikakauslehtimäinen julkaisu, joka jaetaan jokaiselle henkilöstön jäsenelle. Henkilöstölehdessä käsitellään koko työyhteisöä koskevia asioita yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Lehdessä esitellään henkilöstölle yrityksen nykytilaa, kehittymistä ja tulevaisuutta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 113–116.)

Pesosen (2012, 202) mukaan sosiaalisen median käyttö sisäisen viestinnän kanavana vaatii ohjeita työnantajalta, sillä asianmukaisella ohjeistuksella tarkoitukseton ja tarpeeton, vältettävissä oleva sosiaalisen median käytön aiheuttama harmi voidaan välttää. Ohjeet tulee käydä yhdessä läpi kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa. Ohjeet koskevat luonnollisesti tietoturvaa, tietosuojaa sekä juridista vastuuta, mutta myös sosiaalisen median käyttöä.

Kanavien valitseminen oikein on tärkeä osa sisäistä viestintää. Organisaation sisäinen viestintä onnistuu parhaiten kun osataan valita kuhunkin asiaan oikea kohderyhmä ja kohderyhmälle sopivat viestintäkanavat. Kohderyhmä jää usein tavoittamatta jos viestintäkanava on väärä. Jokaisen yrityksen tulee löytää oma tapansa sisäiselle viestinnälle, siis oma viestintäkulttuuri. Jotkut yritykset suosivat verkkotiedottamista, joissakin taas pidetään kasvokkain viestintää tärkeämpänä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 50.)

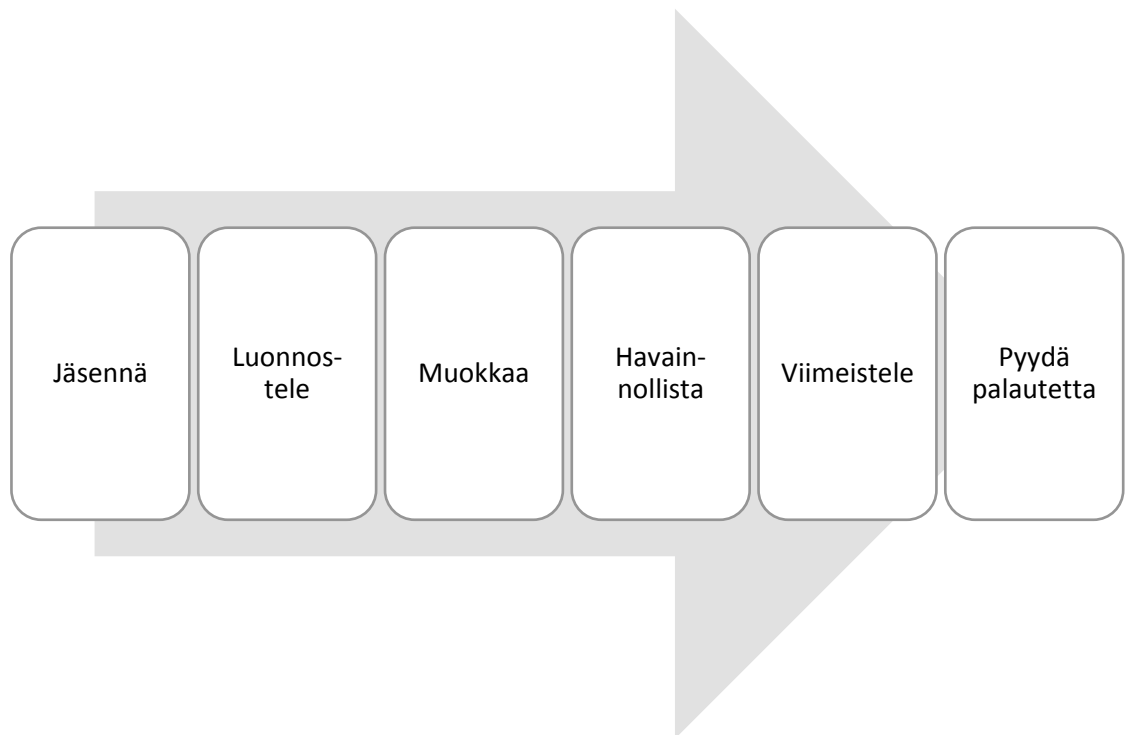
Sisäisen viestinnän kanavaa valitessa tulee miettiä sopiiko kanava varmasti viestiin ja kohderyhmälle, säilyykö viesti muuttumattomana, saako henkilöstö viestin oikeaan aikaan ja voidaan toki myös miettiä voisiko viestissä hyödyntää useampaa esitystapaa esimerkiksi tekstin lisäksi kuvia tai ääntä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 51.)

### **4.3 Sisällön luominen**

Sisällön luominen hyvään viestiin syntyy monen asian summasta. Viesti tulee suunnitella, pitää johdonmukaisen ja yrittää keskittyä vain asian ytimeen. Näiden lisäksi viestiä suunnitellessa kannattaa miettiä, mihin kanavaan viesti laitetaan. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 54–55.)

Viestin luominen aloitetaan hyvällä suunnittelulla. Suunnittelu kannattaa aloittaa siitä, miksi viesti kirjoitetaan eli viestin tavoite ja kenelle se on tarkoitettu eli viestin kohderyhmä sekä pohtia sitä mikä on viestin ydin asia. Tässä vaiheessa tulee myös miettiä, mihin kanavaan viesti laitetaan eli halutaanko painaa viesti tiedotteena tai sisäisessä lehdessä, kertoa suullisesti se kokouksessa vai kirjoittaa se intranettiin. Kohderyhmä kannattaa ottaa huomioon mietittäessä sitä mihin kanavaan viesti laitetaan. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 54.)





**KUVA 5. Tekstin laatijan muistilista (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 56)**

Tekstin kirjoittaminen tulee aloittaa vapaalla aivoriihellä, eli tilanteella, jossa tiedottaja antaa ajatuksen virrata ensin vapaasti ja kirjoittaa sen mukaan. Kannattaa miettiä, mikä kiinnostaa vastaanottajaa ja mitä itse pitää tärkeänä viestin sisällössä. Jos aihe on laaja ja viestistä on tulossa pitkä, kannattaa miettiä, saisiko asian ytimen kirjoitettua muutamaksi virkkeeksi. Näin lukija saa viestistä kaiken tarvitsemansa irti eikä joudu lukemaan turhan pitkiä kertomuksia aiheesta. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 54.)

Kun kirjoittajan sisäinen aivoriihi on päättynyt, poimitaan pääasiat ja ryhmitellään ne kokonaisuuksiksi. Myös jäsentäminen on tärkeää tekstin kirjoittamisessa. Tekstin jäsentämiselle eli loogisen rakenteen luomiselle löytyy internetistä monia valmiita jäsentelymalleja. Jäsentäminen auttaa tulevaa lukijaa lukemaan tekstiä tai kuulijaa kuulemaan. Valmiita rakennemalleja kannattaa hyödyntää, jos mahdollista, mutta mallien sisälle ei kannata jäädä, jos tiedottaja keksii tehokkaamman jäsentelymallin itse. Tekstin kirjoittamisen ja jäsentelyn jälkeen teksti tulee viimeistellä huolellisesti. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 54–55.) Lohtaja ja Kaihovirta Rapo (2007, 55) ja Uimonen (2010, 94) ovat yhtä mieltä siitä, että palautteen kuunteleminen joltakin muulta taholta on tärkeä osa viestin kirjoittamista. (Kuva 5.)

Uimosen (2010, 103) mukaan hyvässä tekstissä tulee lisäksi olla yksityiskohtia ja esimerkkejä, sillä esimerkit konkretisoivat viestiä sopivasti. Viestin tulee olla helpoksi laadittu, niin että jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää, mitä viestissä on sanottu.

## 5 TOIMEKSIANTAJAYRITYS

Tässä luvussa kerron toimeksiantajayrityksestä yleisesti sekä tarkemmin kyseessä olevasta toimipaikasta ja työn johtamisesta siellä. Kerron myös yrityksen palautteen ja sisäisen viestinnän nykytilan.

Toimeksiantajayritys X on mikkeliläinen erääseen franchising -ketjuun kuuluva ravintola. Sillä on kaksi toimipaikkaa Mikkkelissä ja yksi Varkaudessa. Tämä opinnäytetyö käsittelee vain Mikkkelin toista toimipaikkaa, toimipaikka Y:tä. Toimipaikka Y sijaitsee vilkkaalla paikalla, aivan viitostien tuntumassa. Yritys X:n toimiala on kahvila-ravintolat.

Koko yrityksen liikevaihto vuonna 2013 oli noin neljä miljoonaa euroa ja henkilöstön lukumäärä oli noin 60 henkilöä (Kauppalehti, 2013). Toimipaikan Y liikevaihto oli samaisena vuonna lähes puolet koko yrityksen liikevaihdosta.

Toimipaikassa Y työskenteli maaliskuussa 2015 yksi ravintolapäällikkö, yksi apulaisravintolapäällikkö, viisi vuoro- tai apulaisvuoropäällikköä ja 19 työntekijää. Työntekijöistä viisi oli miehiä ja 14 naisia. Näiden lisäksi toimipaikassa vaikutti omistaja sekä liiketoimintapäällikkö. Itse toimin yrityksessä apulaisvuoropäällikkönä. Yrityksen henkilöstön vaihtuvuus on suuri, koska valtaosa työntekijöistä ovat nuoria opiskelijoita ja vain kesäsesongin aikana työskenteleviä. Yli 60 % työntekijöistä on ollut työsuhhteessa alle 3 vuotta. Tämä asettaa omat haasteensa esimiestyölle ja sen kehittämiseksi. Ravintolassa työskennellään pääsääntöisesti kolmessa vuorossa; aamu, päivä ja ilta, ja viikonloppuisin on lisäksi myös yövuoro.

Kohdeorganisaatiossa työtä johtaa joka vuorossa esimies. Esimies asettelee työntekijät työpisteille niin, että työ sujuu tuloksellisesti. Jokaiselle työntekijälle asetetaan myös toinen tehtävä, jota hän suorittaa työvuoronsa lomassa. Tällainen tehtävä voi liittyä

esimerkiksi ravintolan puhtaanapitoon tai raaka-aineiden täyttämiseen jääkaappeihin ja pienempiin pakkasiin. Vuoroa johtavalla esimiehellä on vuoronvarmennuslista, johon esimiehen on määrä kirjoittaa to do -listaa koko vuoron ajaksi ja huomioita, mitä seuraavalle töihin tulevalle esimiehelle on muistutettava. To do -listan tehtäviä annetaan työntekijöille, mikäli heillä ei muuta työtä sillä hetkellä ole.

Vuorojen vaihdossa tiedotetaan esimiesten kesken kasvotusten, mitä päivän aikana on tapahtunut, millaiset myynnit ovat olleet ja mitä seuraavassa vuorossa tulee muistaa. Jos kasvokkain ei voida viestiä, jätetään seuraavaksi töihin tulevalle esimiehelle viesti samoista asioista. Tämän lisäksi myös työntekijöitä informoidaan viikkotiedotteella siitä, mitä heidän tulee tietää vaihtuvista kampanjoista tai muista muutoksista. Todellisuudessa tämä kaikki ei joka vuorossa kuitenkaan toteudu.

Tällä hetkellä yrityksessä on käytössä yhtenä tiedottamisen välineenä sekä esimiehille että työntekijöille tarkoitettu loki, johon kirjataan muutoksia ja tärkeitä viestejä ja vain esimiehille tarkoitettu loki, johon jokainen esimies käy kirjoittamassa ajankohtaisista asioista toisilleen. Tämän lisäksi tiedotusvastaava kirjoittaa viikoittain kaikkien näkyville viikkotiedotteen, jossa kerrotaan ajankohtaisista asioista työhön liittyen. Tällä hetkellä tilanne on se, että lokeja ja tiedotteita eivät lue kaikki työntekijät, joten viestintä ravintolassa ei ole täysin onnistunutta.

Palautetta ei tällä hetkellä anneta kohdeorganisaatiossa säännöllisesti. Palaute koetaan vaikeaksi, eivätkä esimiehetkään tunnu tietävän, kuinka palautetta antaa saatikka vastaanottaa. Kohdeorganisaatiossa ei pyydetä palautetta lainkaan.

Yrityksessä tehdään vuosittain Great Place to Work työtyytyväisyystutkimus, jonka avulla pyritään kehittämään yrityksen toimintaa, esimiestyötä ja työntekijöiden viihtyvyyttä. Yritys on ollut suurten organisaatioiden sarjassa hyvin kärkipäässä, mutta toki aina on jotain, mitä voidaan kehittää ja parantaa. Kuten jo sanottu, viimeisimmissä Great Place to Work -tutkimuksissa nousi esiin työntekijöiden tyytymättömyys palautteen saamiseen ja sisäiseen viestintään, josta tämän opinnäytetyön tutkimusprosessi lähti käyntiin.

## 6 HENKILÖSTÖTUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerron tutkimuksen toteutuksesta, aineiston keräämisestä ja siinä käytetyistä menetelmistä. Toteutin henkilöstötutkimuksen kyselyllä, johon vastasivat vain yrityksen työntekijät. Henkilöstökyselyn avulla selvitin, millainen kohdeorganisaation palautejärjestelmän nykytila oli ja miten sitä haluttaisiin lähteä kehittämään. Oletuksena oli, että palautetta ei annettu systemaattisesti ja palautekulttuuria ei kohdeorganisaatiossa juurikaan ollut. Palautetta kaivattiin etenkin esimiehiltä. Toinen kyselyn avulla selvitettävä asia oli, miten työntekijät halusivat sisäisen viestinnän kehittyvän organisaatiossa. Selvitin kohdeorganisaation sisäisen viestinnän nykytilan, eli henkilöstön käsitykset ja toiveet sisäisestä viestinnästä.

Toteutin kyselyn Webropol-kyselynä kohdeorganisaation työntekijöille, johon he vastasivat työajalla ravintolan tiloissa. Johdattelin työntekijöitä kyselyyn paperisella saattekirjeellä (liite 1), johon annoin yhteystietoni mahdollisia ongelmatilanteita varten. Pyrin myös itse olemaan ravintolassa kyselyiden vastaushetkellä, jotta pystyin reagoimaan nopeasti ongelmiin. Kysyin vastaajilta palautteen antamisesta, saamisesta ja pyytämisestä sekä millaista sisäistä viestintää he kaipasivat yritykseen lisää.

### 6.1 Tutkimusmenetelmät

Laadullinen- eli kvalitatiivinen tutkimus on aineistonkeruumenetelmä, joka kerää muunlaista tietoa kuin numeraalista. (Eskola & Suoranta 2014, 13–15). Laadullinen tutkimus auttaa siis ymmärtämään tutkimuskohdetta syvemmin. Aineisto kerätään usein laadullisessa tutkimuksessa niin, että se on tekstimuotoista. (Heikkilä 2014, 15.) Aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena, eli se kertoo tutkittavan asian ja sen rakenteen kokonaisuutena. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, ettei mikään seikka ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. (Alasuutari 1999, 38.) Laadullisen tutkimuksen kohdetta on normaalia käännettä ja katsella monelta eri kannalta ja tehdä jokainen itsestään selvä näkökulma ongelmalliseksi (Alasuutari 1999, 83).

Kvantitatiivisen eli määrällisen eli tilastollisen tutkimuksen avulla selvitetään kysymyksiä, jotka pohjautuvat lukuihin ja prosenttiosuuksiin. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelmänä useimmiten strukturoituja vastauslomakkeita ja kyselyn tuloksia havainnollistetaan useimmiten erilaisin kuvioin ja taulukoin. Määräl-

lisessä tutkimuksessa selvitetään eri asioiden välisiä riippuvuuksia ja muutoksia. Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan selvittää tutkittavan asian nykytilanne, mutta ei niinkään voida selvittää siihen johtaneita syitä. (Heikkilä 2014, 15.)

Kyselylomake on kyselytutkimuksen olennaisin osatekijä. Nykyään tietotekninen maailma on mahdollistanut sen, että kyselylomake ei olekaan enää paperisessa muodossa, vaan tietokoneen kuvaruudulla. (Heikkilä 2014, 45.) Tutkimuslomakkeen laatiminen vaatii tutkimusongelman ja tavoitteen tiedostamista. Tutkimuslomakkeen laatiminen on prosessi, jossa lomakkeen rakenne ja sen kysymykset tulee suunnitella ja muotoilla, lomake tulee testata ja tarvittaessa korjata, ennen lopullista kyselylomaketta. Hyvä tutkimuslomake on siisti ja selkeä ja kysymysten tulee edetä loogisesti. (Heikkilä 2014, 46–47.)

Tutkimukseni toteutustapa oli tapaustutkimus, koska keskityn vain yhteen yritykseen ja sen tiettyyn toimipaikkaan. Tutkimus oli pääosin laadullinen, jota tuen määrällisillä elementeillä. Perehdyin kohdeorganisaation palautejärjestelmään ja sisäiseen viestintään teoriassa ja käytännössä, keräsin aineistoa kyselyllä kohdeorganisaation työntekijöiltä ja mietin esille tulleita kehittämissuhteita.

Aineistoa tutkimukseen keräsin Webropol-kyselyllä (liite 2), jonka avulla selvitin nykytilanteen palautteen antamisesta, vastaanottamisesta ja pyytämisestä sekä sisäisestä viestinnästä kohdeorganisaatiossa. Kyselyn valitsin siksi, koska olen itse esimiehenä kohdeorganisaatiossa, joten toivoin kyselyllä saavani rehellisempiä vastauksia kuin teemahaastattelulla. Kyselyn tarkoituksena oli täydentää teoriaa, sillä lähtöoletuksena oli, että kohdeorganisaatiossa palautejärjestelmä ja sisäinen viestintä ovat puutteellisia ja työyhteisö kaipaa niihin muutoksia työntekijöille aiemmin tehtyjen tutkimusten perusteella. Kyselylomakkeella on kysymyksiä joihin on valmiit vastausvaihtoehdot sekä avoimia kysymyksiä. Selvitin kyselyn avulla palautejärjestelmän ja sisäisen viestinnän toimivuutta kohdeorganisaatiossa.

## **6.2 Aineiston hankinta ja analyysi**

Tässä luvussa kerron, kuinka hankin ja analysoin tutkimusaineiston. Keräsin tutkimusaineiston Webropol-kyselyllä, joka löytyy tämän opinnäytetyön liitteistä. (Liite 2.) Webropol-kyselyn intranettiin laitettavaan julkiseen linkkiin päädyin siitä syystä, että

koin sen olevan helpoin tapa kerätä kohdeorganisaatiossa tutkimusaineisto, niin että kaikki vastaukset päätyvät varmasti minulle. Paperiset lomakkeet olisivat saattaneet jäädä lojumaan ympäriinsä ja hävitä.

### *Aineiston hankinta*

Se, millainen tutkimusaineisto kerätään, määrittyy viitekehyksen kautta tai toisaalta tutkimuksen aineisto voi joissain tapauksissa määrittää viitekehyksen sisällön. Koska monesti tutkimuksen alussa jo lyödään lukkoon se, mitä teoreettinen viitekehys sisältää, on laadullinen tutkimus siitä syystä täynnä erilaisia havaintoja ja näkökulmia, siis asiaa, jota voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. (Alasuutari 1999, 84.)

Suomessa tehtävissä tutkimuksissa yleisin tapa kerätä laadullista tutkimusaineistoa on haastattelu. Haastattelu on siis tilanne, jossa haastatteli kysyy tarvittavia asioita suoraan haastateltavalta, se on siis puhdasta vuorovaikutusta. Haastattelutyyppejä on neljä, strukturoitu haastattelu (lomakekysely), puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu tai avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa (lomakekysely) kysymykset ovat esitetty jokaiselle samassa järjestyksessä ja vastausvaihtoehdot ovat valmiina kun taas puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat järjestyksessä, mutta vastauksen saa muotoilla omin sanoin. (Eskola & Suoranta 2014, 85–87.) Muita laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat ryhmähaastattelu, havainnointi ja etnografia (Eskola & Suoranta 2014, 95–99).

Keräsin tutkimusaineiston Webropol-kyselyllä (liite 2), josta luotiin avoin linkki toimipaikan intranettiin. Kysely tarkoitettiin kohdeorganisaation työntekijöille. Päädyin internetkyselyyn, koska kohdeorganisaation työntekijöillä on käytössään yksi tietokone, jonka ääressä työntekijöiden oli vaivatonta vastata. Webropol-kysely oli myös siksi hyvä valinta, koska se helpotti paljon tutkimusaineiston läpikäyntiä ja analysointia, kun aineisto oli valmiiksi koottu yhteen paikkaan. Paperisella kyselyllä tähän olisi tuhrautunut paljon aikaa. Kuten jo aiemmin mainitsin, toimin itse esimiehenä kohdeorganisaatiossa ja päädyin haastattelun sijaan kyselyyn, jotta saisin vastaukset mahdollisimman totuudenmukaisina ja sensuroimattomana. Kysely oli puolistrukturoitu, jossa osan vastauksista sai antaa omin sanoin ja osaan oli valmiit vastausvaihtoehdot.

Kirjoitin kyselyyn liittyen saatekirjeen (liite 1), jossa kerroin tutkimuksen tarkoituksesta: miksi ja kenen toimesta kysely tehdään. Saatekirje oli tulostettuna työntekijätietokoneen edessä, josta jokainen vastaaja sen pystyi lukemaan. Lupasin auttaa, jos lomakkeen täyttämisenä ilmeni ongelmia, mutta kukaan vastaajista ei tarvinnut apua. Kysely toteutettiin 16.3.–29.3.2015 eli vastausaikaa oli tasan kaksi viikkoa. Sain uusia vastauksia joka päivä.

### *Aineiston analyysi*

Laadullisen aineiston analyysitapoja ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskursiiviset analyysitavat ja keskusteluanalyysi (Eskola & Suoranta 2014, 161).

Analysoidessani laadullisen tutkimusaineiston, jaoin sen ensin teemoittain, jonka jälkeen tyypittelin laadullisen aineiston samankaltaisuudet. Teemat määräytyivät opinäytetyöni viitekehyksen mukaan, palautteen antaminen, palautteen vastaanottaminen ja palautteen pyytäminen sekä sisäinen viestintä. Samankaltaisuuksista johdattelin kohdeorganisaatiolle aiheisiin liittyviä kehitysideoita ja ehdotuksia, jotka lopulta päätyvät kohdeorganisaation esimiehille tehtävään tietopankkiin ja myöhemmin toimintaan.

Tärkeimmän määrällisen aineiston laitoin prosenttimuotoiseksi ja taulukoin kaikki vastaukset. Koska määrällinen tutkimusaineisto ei ollut pääosassa tässä opinäytetyössä, jätin määrällisen aineiston analysoinnin vähemmälle. Määrällinen aineisto tuki laadullista aineistoa. Määrällisen osion aineistot löytyvät liitteestä 3.

## **7 HENKILÖSTÖKYSelyn Tulokset**

Henkilöstökyselyyn vastasi koko perusjoukon 19 henkilöstä 17, joten vastausprosentiksi tuli 89,5 %. Kaksi vastaamatta jäänyttä henkilöä olivat sairaslomalla kyselyn järjestämisen aikana.

Ryhmittelin kysymykset lomakkeella niin, että ensin kysyin vastaajien taustatiedot, seuraavaksi yksityiskohtia palautteen nykytilanteesta ja kehittämissuunnitelmista ja kolmanneksi sisäisen viestinnän nykytilasta ja sen kehittämissuunnitelmista. Palauteosi-

ossa vastaajilta tiedustelin järjestyksessä palautteensaamista, palautteenantamista ja palautteenpyytämistä koskevia kysymyksiä, sekä kehittämisehdotuksia koko työyhteisön palautejärjestelmään. Sisäistä viestintää koskevassa osiossa kysyin vastaajilta, onko työhön perehdyttäminen ollut riittävää, miten sisäinen viestintä toimii tällä hetkellä ja mitä muita kanavia kuin organisaatiossa käytössä oleva viikkotiedote halutaan organisaation sisäisen viestinnän kanaviksi.

Kyselyn lopussa vastaajilla oli mahdollisuus antaa kehittämisehdotuksia yrityksen johdolle ja toimipaikan esimiehille. Kehittämisehdotukset eivät olleet sidottuja kyselyn muihin teemoihin, vaan ne voivat koskea mitä hyvänsä työyhteisön esimiestyöskentelyyn liittyvää, ei siis vain palautetta tai sisäistä viestintää.

Kysymyksissä 2 ja 3 kysyin palaute-osion taustatietoina halutaanko työssä kehittyä ja uskotaanko palautteen antamisen, saamisen ja pyytämisen auttavan työssä kehittymistä. Kaikki vastaajat halusivat kehittyä työssään, mutta 17,6 % vastaajista uskoi, ettei palautteen avulla voida kehittyä työssä.

#### *Palautteen saaminen*

Kysymykset 4–13 koskivat palautteen saamista. Kysymykset 4, 5, 6 ja 7 olivat strukturoituja kysymyksiä, eli niissä oli valmiit vastausvaihtoehdot. Neljännessä kysymyksessä tiedustelin, kuinka usein palautetta saadaan esimieheltä ja viidennessä kysymyksessä kuinka usein palautetta saadaan työtoverilta (taulukko 1). Yli puolet vastaajista vastasi saavansa palautetta viikoittain sekä esimiehiltä että työtovereilta. Noin 30 % vastaajista saa palautetta kuukausittain tai vähemmän tai ei koskaan esimiehiltä ja työtovereilta.



**TAULUKKO 1. Palautteen saaminen esimiehiltä ja työtovereilta**

<i>PALAUTTEEN SAAMINEN</i>	<i>Esimiehiltä</i>	<i>Työtovereilta</i>
<b><i>Päivittäin</i></b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<i>% vastanneista</i>	<i>11,8 %</i>	<i>0,0 %</i>
<b><i>Viikoittain</i></b>	<b>10</b>	<b>12</b>
<i>% vastanneista</i>	<i>58,8 %</i>	<i>70,6 %</i>
<b><i>Kuukausittain tai vähemmän</i></b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<i>% vastanneista</i>	<i>17,6 %</i>	<i>23,5 %</i>
<b><i>En koskaan</i></b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<i>% vastanneista</i>	<i>11,8 %</i>	<i>5,9 %</i>
<b><i>Vastaajia yhteensä</i></b>	<b>17</b>	<b>17</b>
<i>%</i>	<i>100,0 %</i>	<i>100,0 %</i>

Kysymyksessä 8 tiedustelin avoimella kysymyksellä mistä asioista palautetta on viimeisimmäksi saatu. Vastauksista nousi esille kolme eri kokonaisuutta. Ensimmäinen kokonaisuus koski työskentelytapoja ja operaatioita yleisesti. Työskentelytavoista ja niiden toimivuudesta oli saatu positiivista palautetta ja korjaavaa palautetta. Toinen kokonaisuus liittyi nopeaan ja ystävälliseen palveluun, josta oli saatu positiivista palautetta. Kolmas kokonaisuus koski grillin ja muiden laitteiden huoltamista ja puh-  
taanapitoa, joista oli saatu korjaavaa palautetta.

Kysymyksissä 9 ja 10 tiedustelin strukturoiduin kysymyksin, toivotaanko palautetta saavan esimiehiltä ja työtovereilta. 82,4 % vastaajista toivoo saavansa palautetta sekä esimiehiltä että työtovereilta. Vastaavasti jäljelle jäävä 17,6 % vastaajista ei halunnut palautetta kummaltakaan taholta.

Kysymys 11 oli avoin ja siinä pyysin pohtimaan, millaisista asioista palautetta halutaan saada. Tähän kysymykseen vastasi 94,1 % vastaajista ja jokaisesta vastauksesta kävi ilmi, että työntekijät haluavat korjaavia kommentteja heidän toimiessaan väärin tilanteessa kuin tilanteessa. Kuitenkin kysymyksen 12 mukaan korjaavaa palautetta haluavat vain 76,5 % vastanneista, jossa kysyttiin strukturoidulla kysymyksellä millaista palautetta halutaan saada; kannustavaa, myönteistä ja/tai korjaavaa. Vastausten

välillä on siis ristiriitaisuutta. Kannustavaa palautetta haluavat 88,2 % vastanneista ja myönteistä palautetta 82,4 % vastanneista.

Palautteen vastaanottaminen koettiin kysymyksen 13 mukaan ajatuksena helpommaksi, jos palautekäytännöistä tehtäisiin työyhteisössä arkipäiväisempää.

### *Palautteen antaminen*

Kysymykset 14–20 koskivat palautteen antamista. Kysymyksissä 14 ja 15 kysyin, kuinka usein työntekijät antavat palautetta esimiehille ja työtovereille (taulukko 2). Kaikki vastaajista vastasivat, että antavat esimiehille palautetta kuukausittain tai vähemmän tai ei koskaan. Työtovereille annetaan palautetta hieman enemmän. Vain 5,9 % vastanneista sanoi antavansa palautetta työtovereilleen päivittäin. 17,6 % antaa palautetta työtovereilleen viikoittain. Noin puolet vastanneista antaa työtovereilleen palautetta kuukausittain tai vähemmän ja työntekijöiden osuus, jotka eivät anna palautetta työtovereille laisinkaan oli 29,4 %. Nämä vastaukset ovat jonkin verran ristiriidassa siihen nähden, mitä vastauksista tuli ilmi kohdassa palautteen saaminen. Palautetta saadaan vastausten mukaan viikoittain, mutta annetaan kuukausittain tai ei koskaan. Tähän voi vaikuttaa se, että palaute koetaan niin eri tavalla yrityksessä, jossa palautekulttuuri on vielä lapsenkengissä.

### **TAULUKKO 2. Palautteen antaminen esimiehille ja työtovereille**

<i>PALAUTTEEN ANTAMINEN</i>	<i>Esimiehille</i>	<i>Työtovereille</i>
<b><i>Päivittäin</i></b>	<b><i>0</i></b>	<b><i>1</i></b>
<i>% vastanneista</i>	<i>0,0 %</i>	<i>5,9 %</i>
<b><i>Viikoittain</i></b>	<b><i>0</i></b>	<b><i>3</i></b>
<i>% vastanneista</i>	<i>0,0 %</i>	<i>17,6 %</i>
<b><i>Kuukausittain tai vähemmän</i></b>	<b><i>11</i></b>	<b><i>8</i></b>
<i>% vastanneista</i>	<i>64,7 %</i>	<i>47,1 %</i>
<b><i>En koskaan</i></b>	<b><i>6</i></b>	<b><i>5</i></b>
<i>% vastanneista</i>	<i>35,3 %</i>	<i>29,4 %</i>
<b><i>Vastaajia yhteensä</i></b>	<b><i>17</i></b>	<b><i>17</i></b>
<i>%</i>	<i>100,0 %</i>	<i>100,0 %</i>

Kysymys 18 oli avoin kysymys, johon sai vapaasti kirjoittaa millaista palautetta on antanut. Muutamassa vastauksessa kävi ilmi, että palautetta ei ole edes ymmärretty antaa ja palautteenantaminen ei kuulu työntekijän toimenkuvaan. Muutamassa vastauksessa palautteenantaminen koettiin jopa vaikeana. Vastauksista nousi esille parhaiten se, että työntekijät antavat mieluiten kannustavaa ja myönteistä palautetta nopeasta työskentelystä ja hyvin hoidetuista operaatioista.

Kysymyksessä 19 tiedustelin avoimella kysymyksellä, miksi vastaaja ei ole antanut palautetta, jos ei ole antanut. Vastauksissa oli yksi yhteinen linja jonka mukaan työntekijät eivät koe voivansa puuttua muiden työskentelyyn, eikä se kuulu työntekijöiden työnkuvaan. Kysymyksen 20 mukaan 82,4 % vastaajista vastasi palautteenantamisen helpottuvan, jos palautekäytännöt arkipäiväistyisivät työyhteisössä.

#### *Palautteen pyytäminen*

Palautteenpyytämistä koskevia kysymyksiä oli kyselyssä neljä, joista yksi oli avoin kysymys. Kysymyksessä 21 kysyin, kuinka usein vastaaja pyytää palautetta. 58,8 % vastaajista vastasi, ettei pyydä palautetta lainkaan. Kysymyksessä 23 tarkensin kysymystä avoimella kysymyksellä, että miksei palautetta pyydetä. Vastauksista tuli ilmi kaksi eri kokonaisuutta. Ensimmäisenä palautetta ei ole pyydetty koska ei ole tullut mieleenkään pyytää ja toisena kokonaisuutena oli se, että työ koetaan osaavan niin hyvin, ettei palautetta tarvitse lähteä keneltäkään pyytämään. Kysymyksen 24 vastaus-ten perusteella valtaosa vastaajista sanoi palautteen pyytämisen helpottuvan, jos palautekulttuuri arkipäiväistettäisiin työyhteisössä.

#### *Työyhteisön palautekulttuurin kehittäminen*

Kysymys 25 oli aihealueeltaan laajin koko kyselyn kysymyksistä, johon sain 16 vastausta. Kysymyksessä halusin tietää, kuinka vastaajien mielestä oman työyhteisön palautekulttuuria voitaisiin lähteä kehittämään. Neljä kysymykseen vastanneista eivät osanneet sanoa, miten palautekulttuuria kehitettäisiin.

Lopuista vastauksista löytyi neljä erilaista teemaa. Ensimmäinen kokonaisuus koski palautteen vastaanottamisen maailmaa niin, että esimies on palautteenantajana ja työn-

tekijä palautteensaajana. Työntekijöiden mielestä esimiesten on näytettävä tietä palautteekulttuuriin. Ensimmäisenä toivotaan esimiehen antavan palautetta suullisesti kahden kesken joka työvuoron päätteeksi. Palaute voi olla kannustavaa, myönteistä tai korjaavaa, kunhan se on hyvin annettu. Palautteen vastaanottamista esimiehiltä voitaisiin pikkuhiljaa alkaa tuomaan mukaan myös päivittäiseen työskentelyyn ravintolan toiminnassa, eli palautetta annettaisiin myös työvuoron aikana esimiehen toimesta.

Toisena teemana vastauksista nousi esiin se, että palautekulttuuriin pitäisi johdatella ennen sen käyttöönottoa. Informaatiota toivottaisiin siksi, ettei esimerkiksi korjaavaa palautetta koettaisi henkilökohtaisena loukkauksena, vaan tarpeellisenä, normaalina asiana työyhteisön toiminnassa. Kuten luvussa 3.1 mainitsin, palautteesta on vaikeaa saada koko työyhteisön kehittymisen väline, jos palaute käsitteenä koetaan eri tavoin. Siksi tämä palauteinformaatio -paketti on äärimmäisen tärkeä tehdä kohdeorganisaatiolle.

Kolmantena teemana esille tuli ehdotus, että työntekijät voisivat antaa toisilleen palautetta. Ensin palautteenantaminen aloitettaisiin kevyesti kehumalla toisen työsuoritusta ja kannustamalla jatkamaan samalla linjalla, jonka jälkeen voisi harjoitella antamaan työtovereille myös korjaavaa palautetta. Palautekulttuuri tulisi tässä vaiheessa olla kaikille jo tuttua, ettei toisen työntekijän antama palaute säikäytä ja loukkaa palautteensaajaa.

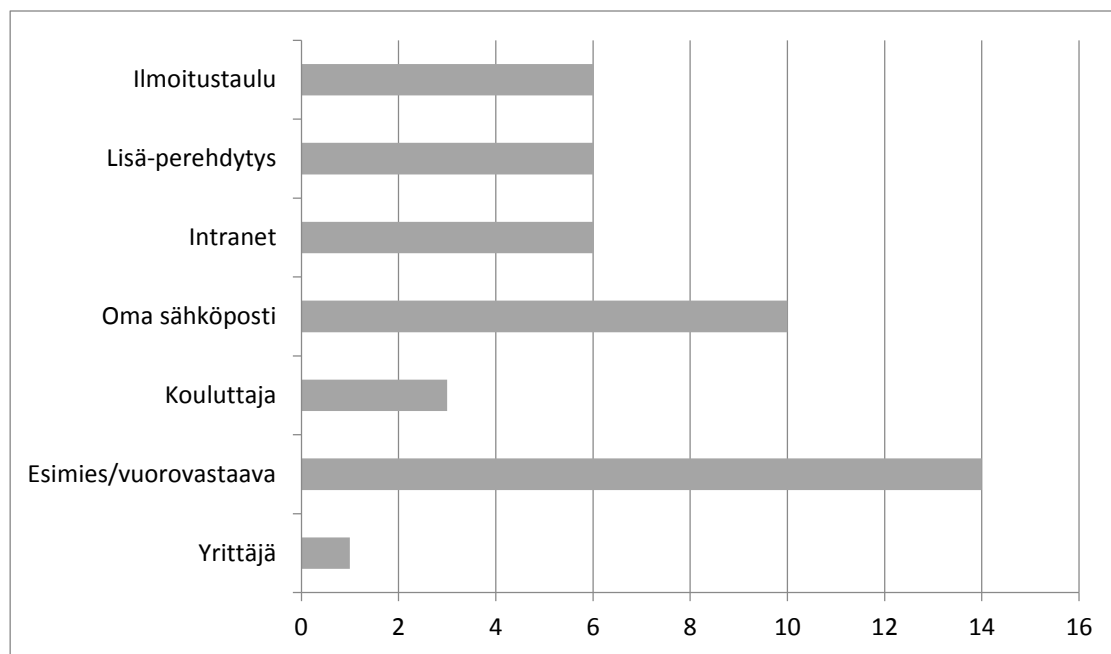
Viimeisenä teemana oli työntekijän antama palaute esimiehelle. Vastauksista tuli esille, että esimiehelle olisi helpompaa antaa palautetta nimettömänä lapulla, joka jätettäisiin johonkin laatikkoon. Toisena ehdotuksena oli, että esimiehelle voitaisiin antaa palautetta samalla kun vuoron lopuksi esimies antaa kahdenkeskisen palautteen työntekijälle. Palautteesta tulisi siis vastavuoroista.

### *Sisäinen viestintä*

Kohdeorganisaation ainut säännöllinen sisäisen viestinnän kanava on ollut tähän mennessä viikkotiedote, joka ilmestyy joka maanantai intranettiin. Kysymyksessä 26 kysyin, luetaanko viikkotiedotetta, johon 15 vastaajaa vastasi kyllä. 33,3 % heistä sanoi, ettei koe viikkotiedotteen antavan kaikkea tarvittavaa tietoa työskentelyyn. Heiltä kysyin vielä lisäkysymyksenä, mitä asioita viikkotiedotteen toivotaan sisältävän. Viikko-

tiedotteen toivottiin sisältävän enemmän operaatioihin ja käytännön työtehtäviin liittyviä asioita. Kysymys 26 oli mukana kyselyssä, koska vaikka viikkotiedotteessa olisi annettu seikkaperäiset ohjeet jonkin työn tai siivoustehtävän suorittamiseen, monesti-kaan työtä ei suoriteta silti ohjeiden mukaisesti. Vastaus kertoo siis sen, että vaikka kovin moni vastaa lukevansa viikkotiedotetta, se ei ole hyvä väline operatiivisten ohjeiden antamiseen, sillä lukemisen jälkeen ohjeet haihtuvat mielestä.

Kysymyksessä 29 tiedustelin, onko työssään törmännyt tilanteeseen, jossa on luullut toimineensa oikein, mutta toimintatapa onkin ollut väärä ja asiasta on huomautettu. 88,2 % vastanneista sanoi törmänneensä tällaiseen tilanteeseen. 40,0 % heistä kertoi vastaavan tilanteen tapahtuneen yli neljä kertaa työyhteisössä työskentelynsä aikana. 58,8 % vastanneista on työskennellyt työyhteisössä 1–3 vuotta ja vain 11,7 % vastanneista yli kolme vuotta. Luku on siis erittäin suuri, joten oman työyhteisön oikeat toimintatavat olisi hyvä saada kaikkien tietoon jollakin tavoin. Näissä tilanteissa toivottiin yksimielisesti esimiehen näyttävän miten työ tehdään oikein ja antavan mahdollisuuden harjoitella sitä itse, jotta jatkossa työ osataan tehdä oikein.



**KUVA 6. Toivotut sisäisen viestinnän kanavat kohdeorganisaatiossa**

Viimeisenä kysymyksenä kysyin, millä muulla tavoin halutaan tietoa yrityksestä, sen muutoksista, uutisista ja toiminnoista. Vastausten mukaan (kuva 6) valtaosa vastaajista haluaa lisää tietoa vuorovastaavalta/esimieheltä ja ilmoitustaululta.

### *Tutkimusongelmiin vastaaminen tuloksilla*

Tutkimusongelmana oli, miten kehitetään kohdeorganisaation palautejärjestelmää ja sisäistä viestintää niin, että esimiestyöskentelyä saadaan tehostettua ja miten kehitetään esimiestyötä uuden tiedon avulla.

Kohdeorganisaatiolle mainitut kehittämis ehdotukset tuovat kohdeorganisaatioon uusia toimintamalleja, joilla kehitetään esimiestyön tehokkuutta. Esimiestyö on tehokkaampaa, kun kohdeorganisaation sisäinen viestintä saadaan hallintaan ja toimimaan ja palautetta annetaan ja pyydetään säännöllisesti. Ilman palautetta alaisia on vaikea ohjata, ja palautteenantamisen avulla alaisen ohjaaminen helpottuu. Esimiehen saadessa palautetta myös esimies voi kehittää omaa toimintaansa paremmaksi.

Tietopankki, jonka kokoan myöhemmin opinnäytetyöni teemoista, antaa uutta käyttökelpoista tietoa kohdeorganisaation esimiehille. Tämä auttaa esimiehiä toimimaan uusien toimintatapojen parissa luontevammin ja tehostamaan heidän toimintaansa.

Tuloksissa odotettuja vastauksia oli se, että palautteen uskotaan kehittävän. Palautetta toivottiin saatavan ja sitä haluttiin antaa, jotta koko työyhteisöä voitaisiin kehittää esimiestyöskentelyn ohella. Odotettua tuloksissa oli myös kokonaisuudessaan se, että sisäistä viestintää toivotaan kehitettävän, koska tietämättömyys alkoi käydä jo monen työntekijän hermoille.

Odottamatonta tuloksissa oli se, että osa työntekijöistä koki, ettei heidän työnkuvaansa kuulu palautteen antaminen eikä sitä vastoin vastaanottaminenkaan. Näistä vastauksista kävi hyvin ilmi se, kuinka paljon kohdeorganisaatio tarvitsi säännöllisen palautejärjestelmän kehittämistä osaksi työyhteisön jokapäiväistä toimintaa.

## **8 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Esimies on työntekijälle turvaverkko, johon on hyvä tarrautua, kun ei itse osaa tai pysty suoriutumaan haastavasta tilanteesta. Työntekijän on voitava luottaa esimieheen ja esimiehen on voitava antaa työntekijälle kaikki eväät tämän menestymiseen työssä.

Tässä opinnäytetyössä käsiteltävät palautejärjestelmä ja sisäinen viestintä ovat vain osa sitä kokonaisuutta, joka esimiehen on hallittava ohjatakseen työtä menestykselliseksi.

Työyhteisön palautejärjestelmä on kehittämisprosessi, jonka avulla sekä esimiehet että työntekijät voivat kehittyä. Työyhteisön jäsenen on voitava uskoa siihen, että palautteen, siis sen antamisen, saamisen ja pyytämisen avulla voidaan kehittyä paremmaksi omassa työssä. Sisäinen viestintä taas on välttämätön työyhteisön toiminnan väline, jotta kaikki työyhteisön jäsenet tietävät mitä työyhteisössä tapahtuu ja kuinka toiminta vaikuttaa yrityksen sisälle ja toisaalta toimintaympäristöön.

## 8.1 Kehittämisehdotukset

Sain kyselyyn vastanneilta paljon käyttökelpoisia kehittämissuhteita kohdeorganisaation toimintatapoihin. Tässä luvussa olen jaotellut kehittämissuhteita teemoittain. Kehittämissuhteita annan myöhemmin tiivistelmänä kohdeorganisaation esimiestiimin käytettäväksi. Tämän luvun lopussa kerron myös jatkotutkimusehdotuksista.

### *Palautejärjestelmä*

Palautekulttuuriin pääseminen koettiin siis kyselyn vastausten perusteella helpommaksi, jos palautekäytännöt otettaisiin työyhteisössä käyttöön osaksi päivittäisiä rutiineja. Palautetta toivottiin myös saatavan sekä esimiehiltä että työtovereilta. Teen kohdeorganisaation esimiestiimille tiivistelmän tutkimuksessa esille tulleista teemoista ja kehittämissuhteista, joita lähdemme esimiestiimin kesken käyttämään ja kehittämään. Teen myös kaikille työyhteisön jäsenille informaatiopakettia siitä, mitä palaute on, miksi sitä käytetään ja mitä hyötyä siitä olisi meidän työyhteisöllemme. Tietoisuus on jo itsessään kehittymistä palautekulttuuriin päin.

Sain kuulla tutkimuksen toteutuksen aikana, että kohdeorganisaation kursseilla käyneet esimiehet ovat saaneet palautekäytäntöihin koulutuksen, jossa on opetettu antamaan palautetta hampurilaismallin mukaisesti. Opinnäytetyötä tehdessäni luin palautteenannon hampurilaismallin kyseenalaistamisesta nykypäivänä. Toivon voivani kyseenalaistaa tämän mallin myös kohdeorganisaatiossa, jotta voimme esimiestiimin

kesken lähteä ihan rohkeasti antamaan palautetta sen oikeilla nimillä, siis esimerkiksi korjaavaa palautetta sellaisenaan, ei kuorrutettuna myönteiseen palautteeseen.

Palaute esimiehiltä alaisille tulisi aloittaa niin, että jokainen esimies antaisi palautetta. Palautekulttuuriin pääseminen ei onnistu, jos kaikki esimiehet eivät ole siinä mukana, ja eivät ymmärrä palautteenannon ja vastaanottamisen tärkeyttä. Koska palautteella voidaan ohjata toimintaa, se on tärkeä esimiehen työkalu. Palautteenantaminen esimieheltä alaisille kannattaa aloittaa työvuoron jälkeen tapahtuvilla kahdenkeskisillä juttutuokioilla. Siinä esimies antaa korjaavaa ja kannustavaa palautetta alaiselle, mutta vastavuoroisesti alaisella on mahdollisuus antaa esimiehelle tämän toiminnasta asiallinen palaute suoraan. Palautekeskustelu käytäisiin sillä tavoin, miten luvussa 3.4 käy ilmi.

Koska palautteenantaminen esimiehille tuntui tuottavan monelle vastaajalle vaikeuksia, voisi työntekijöille antaa mahdollisuuden antaa esimiehilleen palautetta lapulla, jotka palautettaisiin esimerkiksi ravintolapäällikölle. Ravintolapäällikkö voisi jakaa tämän palautteen eteenpäin apulaisvuoro- ja vuoropäälliköille esimerkiksi kevään aikana kohdeorganisaatiossa käyntiin pyörähtävien kehityskeskustelujen yhteydessä. Kun palautteenantaminen esimiehelle sujuisi, jokainen työntekijä voisi omaan tahtiin ja tarvittaessa harjoitella palautteenantamista esimiehelleen myös kasvotusten. Samalla esimies saa itse harjoitusta siitä, kuinka vastaanottaa palautetta.

Kun työntekijät ovat oppineet saamaan palautetta esimiehiltä ja antamaan palautetta esimiehille, voisi olla seuraavana vuorossa työtoverille palautteenantaminen. Missään tapauksessa palautteenantamisesta ei pidä tehdä pakkoa, mutta kun palautekäytännöt alkaisivat olla tuttuja työyhteisössä, palautteenantaminen työtoverille ei olisi enää niin hankalaa ja vastenmielistä, vaan osa normaalia työarkea. Tällöin toiselta työkaverilta saatua palautetta ei koettaisi sellaisena, että ”mikä sinä olet minua neuvomaan”, kuten aiemmin on ollut kohdeorganisaatiossa tapana.

Uskon, että palautekäytäntöjen käyttöönoton myötä omaa työpanosta alettaisiin arvostaa enemmän kohdeorganisaatiossa. Kun saadaan palautetta siitä, mitä osaa hyvin ja mitä omassa toiminnassa kannattaisi esimiehen, kouluttajan tai muun henkilökunnan mielestä kehittää, työpanokseen motivoituisi aivan eri tavalla. Työmotivaatio paranisi ehdottomasti, jos palautetta omasta työskentelystä saataisiin enemmän.



Palautteen avulla voidaan ohjata myös työn tavoitteisiin. Työllä on aina jokin tavoite, ja tavoite asetetaan esimiehen toimesta. Tavoite tulee käydä läpi työntekijöiden kanssa, niin, että jokainen ymmärtää tavoitteen määränpään. Kun työvuoron jälkeen saadaan palaute esimieheltä tavoitteellisen työskentelyn onnistumisesta, on työntekijän myöhemminkin mielekkäämpi työskennellä tavoitteiden asettamissa rajoissa. Tämä kehittää esimiehen toimintaa niin, että hän pääsee ohjaamaan alaistaan aivan eri tavalla, kuin mihin aiemmin kohdeorganisaatiossa on totuttu.

Vastausten perusteella tehdyistä kehittämisehdotuksista uupui kokonaan palautteenpyytäminen. Varsinkin apulaisvuoro- ja vuoropäälliköt voisivat lähteä pyytämään palautetta omilta esimiehiltään siitä syystä, että se lisäisi päällikön oman työn tuottavuutta ja tehokkuutta, siis kehittäisi toimintaa.

### *Sisäinen viestintä*

Kohdeorganisaation sisäisen viestinnän toivottiin kyselyn vastausten perusteella olevan käytännönläheisempää ja sisältävän jatkuvasti muuttuvia toiminta- ja työtapaohteja. Vastauksista kävi ilmi, että nimenomaan esimiesten keskuudessa monista työtaivoista on olemassa erilaisia näkemyksiä, jolloin työntekijät hämmentyvät kun saavat niin erilaisia ohjeistuksia.

Tästä huomiosta sain idean, jossa esimiehille voitaisiin kouluttaa uudelleen kaikkien työpisteiden toimintatavat kouluttajien ja koulutusvastaavan toimesta. Toimintatavat tulisi olla nimenomaan esimiesten keskuudessa yhteneviä, jotta alaiset eivät saisi ristiiriitaisia ohjeistuksia ja näin hämmentyisi kaikesta turhasta ja väärästä tiedosta. Tämä olisi siis alkutoimenpide koko toimipisteen sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Kun esimiehet saataisiin niin sanotusti samalle sivulle kaikissa ohjeistuksissa, voisivat he helposti viestiä alaisilleen oikeista työtavoista eri toimipisteillä.

Toinen kehitettävä asia toimipisteen sisäisessä viestinnässä oli kyselyyn vastanneiden mielestä niinkin arkipäiväinen asia kuin tiedottaminen vuoroon tuleville siitä, onko jokin raaka-aine tai tuote loppunut tai jos jokin laite on epäkunnossa. Kun esimiehet muistaisivat viestiä näistä asioista kaikille työvuoroon tuleville, säästyttäisiin asiakkaiden hämmentämiseltä ja turhautumiselta, kun näistä asioista osattaisiin sanoa jo

asiakkaan tilatessa. Tähän tarjottiin ideana ilmoitustaulu lappua, jossa ilmoitettaisiin päivittäin näistä asioista. Lappuun voisi ilmoittaa myös muista työvuoroon ja työpäivään vaikuttavasti asioista, kuten toimintaympäristössä olevista tapahtumista tai meno- ja paluuliikenne päivistä jotka vaikuttavat vaihtelevasti asiakasmääriin. Näin päivän esimiesten ei tarvitse jokaiselle erikseen muistaa sanoa näistä asioista. Itse pohdin, että paperilappu ei ole kovin kestävä eikä ekologinen ratkaisu, mutta paperin laminointi säästäisi sekä paperia, että luontoa, eikä tuota kustannuksia. Laminoidulle paperille voi kirjoittaa tussilla ja pyyhkiä seuraavana päivänä pois uuden tekstin tieltä. Laminoidun lätkän voisi kiinnittää ilmoitustaulun lähettyville, josta sen jokainen voisi lukea ennen työvuoronsa alkua. Vaihtoehtona laminoidulle lätkälle on tietysti perinteinen liitu- tai tussitaulu, mutta sen hankinnasta aiheutuu pieni kustannus. Taulu toimisi helppona päivittäisen sisäisen tiedottamisen kanavana. Koska neljätoista seitsemästätoista vastaajasta halusi tietoa työyhteisön toiminnoista esimieheltä/vuorovastaavalta, ja kymmenen ilmoitustaululta, niin tämä olisi yksi keino niiden toteuttamiseen.

Koska työntekijät haluavat sisäistä viestintää ilmoitustaulun kautta, pohdin, että kohdeorganisaatiossa julkaistava viikkotiedote voitaisiin julkaista ilmoitustaululle. Näin jokainen työntekijä voisi palata viikkotiedotteessa julkaistuihin ohjeistuksiin työvuoronsa aikana.

Perehdyttämisen koettiin olleen hyvää ja riittävää vastanneista suurimman osan mielestä, joten siihen en lähtisi edes kehitysideoita antamaan. Myöskään vastaajien puolesta perehdyttämiseen ei ollut tullut kehitysideoita. Perehdyttämisen koettiin olevan hyvää ja itse tekemällä opitaan loput.

#### *Palautteen ja sisäisen viestinnän yhteys*

Palautteen ja sisäisen viestinnän välillä on mielestäni yhteys. Kun sisäinen viestintä saadaan kohdeorganisaatiossa toimimaan, voidaan olettaa, että tällöin työntekijät saavat kaiken tarvitsemansa tiedon muuttuviin työtapoihin liittyen, ilman ristiriitaisuuksia. Toimivan sisäisen viestinnän ja -tiedottamisen avulla oletetaan, että kaikki työntekijät saavat tiedon, kuinka toimia, ja toimivat ohjeiden mukaan. Tällöin varsinkin korjaavan palautteen määrä vähenee. Kun korjaava palaute vähenee, myönteisen ja kannustavan palautteen merkitys kasvaa. Toki korjaavaa palautetta ei koskaan saada täy-

sin poistettua, eikä pidäkään saada. Sanotaan, että virheistä oppii ja jokainen tekee virheitä. Aina on parannettavaa ja kehitettävää ja tästä syystä korjaavaa palautetta ei pidä unohtaa, vaikka sen merkitys kohdeorganisaatiossa vähenisikin tehokkaamman viestinnän myötä.

### *Jatkotutkimusehdotuksia*

Jatkotutkimusehdotuksia tuli kyselystä kiiretyöskentelyyn, nimenomaan esimiestyöskentelyyn ja palautteenantamiseen kiireaikoina. Toinen jatkotutkimusehdotus tuli sisäisen viestinnän alueelta siitä, miten paljon esimiehet todellisuudessa tietävät oikeista menettelytavoista ja oikeista operaatioista, niin että he voisivat järjestelmällisesti ohjata alaisiaan ja viestiä muuttuvista toimintatavoista.

Itse pohdin jatkotutkimusaiheeksi palautteen pyytämistä kohdeorganisaatiossa, ja sitä, onko tämän opinnäytetyön jälkeen palautteen pyytäminen kohdeorganisaatiossa lisääntynyt. Palautetta ei juuri pyydetty kohdeorganisaatiossa ja suhtautuminen oli myös hyvin nihkeää palautteenpyytämiseen ennen tätä opinnäytetyötä, joten tämä on hyvin mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe.

Myös palautteen antamisen ja palautteen vastaanottamisen muutos tämän opinnäytetyön jälkeen on hyvä jatkotutkimusaihe. Jatkossa voisi tutkia sitä, kuinka palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat muuttuneet kohdeorganisaatiossa ja kuinka niihin suhtaudutaan.

Jatkotutkimusaiheeksi pohdin myös yleistä suhtautumista palautteeseen ja tiedon muu-  
tosta siitä, mitä palaute on ja mihin sitä käytetään työyhteisössä. Kun alaiset ja esimiehet saavat tietopankin käyttöönsä liittyen palautteeseen työyhteisössä ja kun palauttejärjestelmä tulee kaikille tutuksi, olisi tätä hyvä lähteä tutkimaan. Kuinka palaute käsitteenä on heille tuttu ja onko siitä ollut mahdollisesti apua omaan kehittymiseen, sekä esimiehillä että alaisilla.

## **8.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat tutkimuksessa käytettäviä välineitä, joilla mitataan, voidaanko tutkimuksessa esille tulleeseen väitteeseen luottaa. Reliabiliteetti mittaa

tuloksen luotettavuutta ja validiteettiä taas mittarin luotettavuutta. (Koskinen ym. 2005 253.)

Kyselytutkimuksessa validiteettiin vaikuttaa se, miten onnistuneesti kysymykset ovat laadittu ja voidaanko niiden avulla saada ratkaisu tutkimusongelmaan. Kysymykset tulee olla laadittu niin, että ne ovat tarpeeksi laajaksi ja helposti ymmärrettäväksi tehtyjä. Vaikka kysymykset olisi laadittu hyvin, niin silti mahdollinen virhelähde voi olla vastaajien valehteleminen. (Heikkilä 2014, 174.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia on vaikea erottaa toisistaan. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan vapaasti kulkea edestakaisin aineiston analyysin, tulkintojen ja tutkimustekstin väliä, jolloin myös kysymys luotettavuudesta rakentuu näiden välillä. (Eskola & Suoranta 2014, 209.)

Laadullisen tutkimuksen keskeisin tutkimusväline on tutkija itse, sillä kvalitatiiviset tutkimusraportit ovat usein henkilökohtaisempia kuin määrälliset tutkimukset. Pääasiallisimmaksi luotettavuuden kriteeriksi voidaan määrittää tutkija itse. (Eskola & Suoranta 2014, 211.) Eskolan ja Suorannan (2014, 212) mukaan nykyään reliabiliteetti ja validiteetti eivät sovellu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin perustaksi sellaisenaan. Näihin vanhoihin termeihin tulee joko liittää uusia näkemyksiä ja sisältöjä tai sitten tulee hylätä vanhat termit kokonaan.

Opinnäytetyössäni olen esitellyt tutkimuksen kohteen ja tavoitteet, sekä miksi aihe on minulle sekä kohdeorganisaatiolle tärkeä. Sain kyselyyni vastauksen 17 työntekijältä 19 työntekijästä. Kaksi vastausta jäi pois, koska he olivat pitkällä sairauslomalla. Vastausprosentti on siis niin suuri kuin sillä hetkellä pystyi olemaan, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä suuremmasta havaintomäärästä on luotettavampi tehdä yleistyksiä. Pyrin äärimmäiseen huolellisuuteen päättelyssä ja olen käsitellyt aineiston kaikki poikkeavuudet.

Tein kyselyn mahdollisimman kattavaksi, mutta kuitenkin niin yksiselitteiseksi, että sitä on helppo ymmärtää ja mielenkiinto säilyy yllä koko kyselyn ajan. Kysymykset tein opinnäytetyöni teoriaan pohjautuen niin, että kysymykset mittaavat oikeita ja tarvittavia asioita, siis kyseessä olevien aiheiden kehittämistä. Saatekirjeessä oli kerrottu vastaajille tutkimuksen tavoitteista ja tärkeydestä.

Kyselyn tuloksissa näkyi ristiriitaisuutta palautteen antamisen ja saamisen välillä. Tulosten mukaan työntekijät eivät anna palautetta säännöllisesti, mutta silti saavat sitä säännöllisesti muilta työntekijöiltä. Tähän voi vaikuttaa se, että palaute käsitteenä koetaan niin eri tavalla eri ihmisten kesken, kuten luvussa 3.1 kerroin. Toiset eivät esimerkiksi koe kehumista palautteeksi lainkaan.

Mielestäni kyselyni vastauksista sai kattavan kuvan juuri kohdeorganisaation palautekulttuurin ja sisäisen viestinnän nykytilasta ja kehittämistarpeista työntekijöiden näkökannalta. Siksi olen äärimmäisen tyytyväinen opinnäytetyöni tuloksiin. Tuloksia pystytään hyödyntämään kohdeorganisaation toiminnassa ja esimiestyöskentelyn kehittämässä. Tuloksia hyödyntämällä kohdeorganisaation esimiehet saavat tietoa uusista toimintatavoista, joilla kehittää sekä koko toimipaikan toimintaa että esimiestyöskentelyä. Näiden seurauksena myös yleinen työtyytyväisyys voi parantua.

## 9 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyöprosessin alku oli minulle haastava, sillä vaikka tiesin, että haluan tehdä opinnäytetyön esimiestyöskentelystä, en tiennyt kuinka lähteä rajaamaan aihetta. Varsinkin kun kohdeorganisaation alkuperäinen aiheenrajaus oli niin laaja; haluttiin uusia toimintatapoja esimiestyön kehittämiseksi. Lopullinen aiheenrajaus löytyi lopulta suhteellisen vaivattomasti kohdeorganisaation Great Place to Work -tutkimuksia tarkastellen ja alaisiani kuunnellen. Prosessi lähti etenemään tämän jälkeen vaivattomasti viitekehyksen runkoa suunnitellen ja toteuttaen. Kirjoittaessani viitekehystä, laitoin tutkimusaineiston keruun aluille. Kun tutkimusaineisto oli saatu kerättyä ja analysoitua ja johtopäätökset tehtyä, oli vuorossa enää vain opinnäytetyön hienosäätö, joka oli minulle haastavinta koko projektissa.

Opinnäytetyöni opetti minulle paljon uutta sekä esimiehenä toimimisesta yleensä, että palautekäytännöistä ja sisäisestä viestinnästä työyhteisöissä. Tunnen pystyväni jatkossa kehittämään työyhteisöni esimiestoimintaa varmemmin opinnäytetyöni tuoman kokemuksen myötä. Vaikka palautekäytännöistäkin olisi ollut vielä lisää rajaton määrä erilaisia tutkimuksia ja kirjallisuutta, tunnen saaneeni siltä osin laajan tietopaketin, jota pystyn käyttämään ja jakamaan jatkaessani myöhemmin työelämääni jossakin muussa organisaatiossa. Intoni opinnäytetyön tekemiseen jatkui, mitä edemmäs sen

kanssa tultiin. En malta odottaa, että pääsen toteuttamaan yhdessä muun esimiestiimin kanssa opinnäytetyössäni esille tulleita kehitysideoita, kun he ovat opiskelleet aiheesta opinnäytetyöni tiivistetyn materiaalin kautta.

Opinnäytetyöni oli äärimmäisen tärkeä minua itseäni ajatellen, sillä tämän rupeaman jälkeen tunnen voivani toimia esimiehenä uudella varmuudella ja asenteella. Kohdeorganisaatio sai samalla tärkeitä kehittämisohjeita ja toimintaohjeita, joita varmasti tullaan noudattamaan jatkossa. Opinnäytetyön tuoma hyöty toimeksiantajalle oli suuri, sillä joka suuntaan kulkeva palaute auttaa esimiestä toimimaan järjestelmällisemmin ja ohjaamaan alaistaan. Kun alainen tietää palautteen avulla mitä ja miten tehdä, hän on tyytyväisempi työhönsä ja työyhteisöönsä.

Palaute on mielestäni esimiehelle erityisen tärkeä työväline ja esimiehen oikeus ja velvollisuus on antaa palautetta ja saada palautetta, edes omalta esimieheltään. Palaute kannustaa, palkitsee ja pitää vastuullisena. Sen avulla työyhteisöstä voidaan tehdä erittäin viihtyisä ja mukava paikka työskennellä.

Sisäinen viestintä on tärkeää joka yrityksessä, vaikka se ei olekaan pakollista ja laissa määrättyä. Sisäisellä viestinnällä pidetään työntekijät ajan tasalla siitä, mitä yrityksessä tapahtuu. Tämä vaikuttaa suuresti työtyytyväisyyteen. Kun alaiset tietävät, mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän tulee tietää, se helpottaa esimiesten työskentelyä. Näen tässä myös yhteyden korjaavan palautteen ja sisäisen tiedottamisen välillä. Kun onnistunutta sisäistä viestintää on työyhteisössä tarpeellinen määrä, korjaavan palautteen määrä vähenee, kun alaisia tai työtovereita ei tarvitse enää ohjata samassa mittakaavassa. Tämä lisää puolestaan myönteisen ja kannustavan palautteen määrää.

## LÄHTEET

Aalto, Mikko 2002. Korjaavasta palautteesta parhaavaan kolautteeseen: palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot. Helsinki: MMG Monimedia Group Oy.

Aalto, Tuija 2012. Kuinka olla avoin, työelämän uudet viestintätaidot. Helsinki: Finn Lecture.

Ahonen, Risto & Lohtaja-Ahonen, Sirke 2011. Palaute kuuluu kaikille. Kuopio: Infor.

Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Great Place To Work 2015a. Arvioi organisaatiosi. WWW-dokumentti.  
<http://www.greatplacetowork.fi/palvelumme/tutkimus-ja-mittaus>. Ei päivitystietoja. Luettu 10.1.2015.

Great Place To Work 2015b. Neljännesvuosisadan perintö. WWW-dokumentti.  
<http://www.greatplacetowork.fi/tietoja-meistae/historiamme>. Ei päivitystietoja. Luettu 10.1.2015.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Edita.

Helsilä, Martti 2006. Suoritusarviointi. Helsinki: Infor.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Porvoo: Edita.

Jalava, Urpo & Uhinki, Ailo 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Hämeenlinna: Tammi.

Järvinen, Pekka 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY.

Järvinen, Pekka 2012. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kalla, Hanna 2005. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. Artikeli.  
<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikkeliyamk.fi:2048/doi/full/10.1108/13563280510630106>. Päivitetty 2005. Luettu 23.2.2015.

Kauppalehti 2013. Yrityshaku. WWW-dokumentti.  
<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/mikkelin+perheravintolat+oy/17065732>. Päivitetty 2013. Luettu 16.4.2015.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka, Kuronen, Marja-Liisa & Ollikainen, Marja 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.

- Levering, Robert 2015. Miksi olemme olemassa. WWW-dokumentti.  
<http://www.greatplacetowork.fi/tietoja-meistae/miksi-olemme-olemassa>. Päivitetty 2015. Luettu 10.1.2015.
- Lohtaja, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna 2007. Tehoa työelämän viestintään, puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Juva: WSOYpro.
- Melcrum 2015. What is smarter internal communication. WWW-dokumentti.  
<https://www.melcrum.com/what-is-internal-communication>. Ei päivitystietoa. Luettu 9.4.2015.
- Meretniemi, Irma 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Pesonen, Pirkko 2012. Yritysviestinnän säännöt. Jyväskylä: Editat.
- Rabinowitz, Phil 2015. Setion 4, providing corrective feedback. WWW-dokumentti.  
<http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/advocacy/encouragement-education/corrective-feedback/main>. Ei päivitystietoja. Luettu 9.4.2015.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ruokomäki, Jussi 2012. Myönteisen palautteen opas: 21 vinkkiä ja kantava periaate. Kolumni. <http://www.hyvejohtajuus.fi/8023/myonteisen-palautteen-opas-21-vinkkia/>. Päivitetty 21.5.2012. Luettu 2.2.2015.
- Seies, Eeva-Riitta 2012. Jää hyvästi hampurilaismalli. Fakta tammikuu 2012, 46–48.
- Tervola, Marjut 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Artikkel. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta+sisaisen+viestinnan+sudenkuopat/a205777> 3. Päivitetty 3.12.2008. Luettu 22.2.2015.
- Toivanen, Teuvo 2012. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen opas. <http://www.hyvejohtajuus.fi/7839/palautteen-antamisen-ja-vastaanottamisen-opas/>. Päivitetty 10.4.2012. Luettu 2.2.2015.
- Torppa, Tiina 2011. Pomo pihtaa palautetta. Fakta lokakuu 2011, 33.
- Uimonen, Taina 2010. Kirjoita kiinnostavasti. Helsinki: Infor.
- Valtionkonttori 2012. Muutosviestintä. [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Uude lleensijoittaminen\\_ja\\_liikkuvuus/Esimehena\\_muutosorganisaatiossa/Muutosviestinta](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Uude lleensijoittaminen_ja_liikkuvuus/Esimehena_muutosorganisaatiossa/Muutosviestinta). Päivitetty 29.4.2013. Luettu 16.2.2015.
- Åberg, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.



## **Palautejärjestelmä ja sisäinen viestintä esimiestyön kehittämisen tukena**

Kysely, johon kohta tulet vastaamaan liittyy Mikkelin Ammattikorkeakoulun Liiketalouden laitoksella tehtävään opinnäytetyöhön. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kehittää työyhteisösi esimiesten tietämystä palautekäytännön ja sisäisen viestinnän tärkeydestä esimiestyöskentelyssä, sekä auttaa heitä toimimaan järjestelmällisesti kyseisillä alueilla. Tällä kyselyllä kerään tietoa työyhteisösi kaikilta työntekijöiltä kyseisiin aihe-alueisiin liittyen.

Kyselylomake on puolistrukturoitu, joten se sisältää sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Kysely koostuu kahdesta osa-alueesta. Toinen osa-alue käsittelee työyhteisösi palautekäytäntöjä ja toinen sisäistä viestintää. Vastaa kysymyksiin järjestyksessä. Vastaaminen vie aikaa noin kymmenen minuuttia ja saat tehdä kyselyn työajalla. Kysely järjestetään 17.3.–29.3. välisenä aikana. Vastaathan kyselyyn vain kerran.

Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti eivätkä ne tule esille mihinkään. Lähetettyäsi vastauksesi kukaan ei pysty näkemään kenen vastaus on kyseessä, joten voit vastata kyselyyn täysin luottamuksellisesti.

Jos haluat avata jotain vastaustasi tarkemmin, kyselylomakkeen viimeisellä sivulla on siihen tilaa osiossa ”muuta mitä haluat sanoa”. Kirjoita riveille mitä kysymystä avaat. ”Muuta mitä haluat sanoa” – osion alla on tilaa työyhteisösi esimiestyöhön liittyville kehittämis ehdotuksille. Tämä osio on mukana mahdollisia seuraavia työyhteisösi liittyviä opinnäytetöitä varten.

Jos sinulla tulee kysyttävää kyselylomakkeesta tai muuten opinnäytetyöhöni liittyen ota minuun yhteyttä puhelimitse, sähköpostitse tai seuraavassa työvuorossa.

Elisa Orbinski  
puh: 044 0556265  
email: [elisa.orbinski@edu.mamk.fi](mailto:elisa.orbinski@edu.mamk.fi)

**1. Työsuhteeni on kestänyt**

- ☐ alle 4 kuukautta
- ☐ 4 kk – 12 kk
- ☐ 1 vuosi – 3 vuotta
- ☐ yli kolme vuotta

Seuraava -->

**PALAUTE**

**2. Haluatko kehittyä työssäsi? \***

- ☐ kyllä
- ☐ en

**3. Uskotko voivasi kehittyä työssäsi palautteen antamisen/saamisen/pyytämisen avulla? \***

- ☐ kyllä
- ☐ en

**4. Kuinka usein saat palautetta esimieheltäsi? \***

- ☐ päivittäin
- ☐ viikoittain
- ☐ kuukausittain tai vähemmän
- ☐ en koskaan

**5. Kuinka usein saat palautetta työtoveriltasi? \***

- ☐ päivittäin
- ☐ viikoittain
- ☐ kuukausittain tai vähemmän
- ☐ en koskaan

**6. Milloin olet viimeksi saanut palautetta esimieheltäsi? \***

- ☐ tänään
- ☐ viikon sisällä
- ☐ kuukauden sisällä tai kauemmin
- ☐ en koskaan

**7. Milloin olet viimeksi saanut palautetta työtoveriltasi? \***

- ☐ tänään
- ☐ viikon sisällä
- ☐ kuukauden sisällä tai kauemmin
- ☐ en koskaan

Kysely

8. Jos olet saanut nykyisessä työyhteisössäsi palautetta, mitä asiaa palaute koski, jonka viimeksi sait? \*

9. Toivotko saavasi palautetta esimieheltäsi? \*

- ☐ kyllä  
☐ en

10. Toivotko saavasi palautetta työtoveriltasi? \*

- ☐ kyllä  
☐ en

11. Millaisista asioista kaipaat saavasi palautetta? \*

12. Millaista palautetta toivot saavasi? \*

- ☐ Kannustavaa  
☐ Myönteistä  
☐ Korjaavaa

13. Jos palautteen vastaanottamisesta tehtäisiin työyhteisössäsi "arkipäiväistä", olisiko sinusta helpompi vastaanottaa palautetta? \*

- ☐ kyllä  
☐ ei

<-- Edellinen

Seuraava -->

14. Kuinka usein annat palautetta esimiehellesi? \*

- ☐ päivittäin  
☐ viikoittain  
☐ kuukausittain tai vähemmän  
☐ en koskaan

15. Kuinka usein annat palautetta työtoverillesi? \*

- ☐ päivittäin  
☐ viikoittain  
☐ kuukausittain tai vähemmän  
☐ en koskaan

**16. Milloin olet viimeksi antanut palautetta esimiehellesi? \***

- ☐ tänään
- ☐ viikon sisällä
- ☐ kuukauden sisällä tai kauemmin
- ☐ en koskaan

**17. Milloin olet viimeksi antanut palautetta työtoverillesi? \***

- ☐ tänään
- ☐ viikon sisällä
- ☐ kuukauden sisällä tai kauemmin
- ☐ en koskaan

**18. Jos olet antanut palautetta nykyisessä työyhteisössäsi, millaista palautetta olet antanut?**

**19. Jos et ole antanut palautetta nykyisessä työyhteisössäsi, miksi et?**

**20. Jos palautteen antamisesta tehtäisiin työyhteisössäsi "arkipäiväistä" olisiko sinusta helpompi antaa palautetta? \***

- ☐ kyllä
- ☐ ei

[<-- Edellinen](#)

[Seuraava -->](#)

**21. Kuinka usein pyydät palautetta? \***

- ☐ päivittäin
- ☐ viikoittain
- ☐ kuukausittain tai vähemmän
- ☐ en koskaan

**22. Milloin olet viimeksi pyytänyt palautetta? \***

- ☐ tänään
- ☐ viikon sisällä
- ☐ kuukauden sisällä tai kauemmin
- ☐ en koskaan

**23. Jos et ole ikinä pyytänyt palautetta nykyisessä työyhteisössäsi, miksi et?**

**24. Jos palautteen pyytämisestä tehtäisiin työyhteisössäsi "arkipäiväistä" olisiko sinusta helpompaa pyytää palautetta? \***

- ☐ kyllä
- ☐ ei

<-- Edellinen

Seuraava -->

**25. Mitä mielestäsi tulisi tehdä työyhteisösi palautekulttuurin kehittämiseksi? \***

<-- Edellinen

Seuraava -->

**SISÄINEN VIESTINTÄ** Tällä hetkellä työyhteisössäsi lähes ainut säännöllinen sisäisen viestinnän kanava on viikkotiedote, joka julkaistaan intranetissä. Vastaa seuraaviin kysymyksiin.

**26. Luetko viikkotiedotetta? \***

- ☐ Kyllä  
☐ En

**27. Koetko saavasi kaiken tarvittavan tiedon työskentelyysi viikkotiedotteen avulla? \***

- ☐ kyllä  
☐ ei

**28. Jos vastasit edelliseen kysymykseen "ei", millaisia asioita toivot viikkotiedotteen sisältävän?**

.

**29. Oletko kokenut työssäsi tilanteita, joissa olet toiminut säännösten vastaisesti tietämättäsi ja sinulle on huomautettu asiasta? \***

- ☐ kyllä  
☐ en

**30. Jos vastasit edelliseen kysymykseen "kyllä", kuinka usein tässä työyhteisössä?**

- ☐ kerran  
☐ 2-4  
☐ yli neljä

**31. Jos vastasit kysymykseen 29 "kyllä", miten toivot esimiehen toimivan tällaisessa tilanteessa, kun kerrot hänelle, ettet ollut aiemmin kuullutkaan kyseisestä ohjeistuksesta?**

.

32. Onko työhösi perehdyttäminen ollut riittävä? \*

- ☐ kyllä  
☐ ei

33. Jos vastasit edelliseen kysymykseen "ei", mitä olisit toivonut siihen mahdollisesti lisää?

.

34. Viikkotiedotteen lisäksi millä muulla tavoin haluat tietoa työyhteisösi muutoksista, uutisista ja toiminnoista? \*

- ☐ yrittäjältä itseltään  
☐ esimieheltä/vuorovastaavalta  
☐ kouluttajalta  
☐ ilmoitustaulu  
☐ oma sähköposti  
☐ intranet  
☐ lisä-perehdytys

<-- Edellinen

Seuraava -->

35. Muuta mitä haluat sanoa

.

36. Kehitettävää esimiestyöskentelyssä

.

<-- Edellinen

Lähetä

**TAULUKKO 3. Työsuhteen kesto**

Kysymys 1.

<i>Alle 4 kuukautta</i>	<i>2</i>
<i>4 kuukautta – 1 vuosi</i>	<i>3</i>
<i>1–3 vuotta</i>	<i>10</i>
<i>yli kolme vuotta</i>	<i>2</i>
<i>Vastaajia yhteensä</i>	<i>17</i>

**TAULUKKO 4. Työssä kehittymisen halu**

Kysymys 2.

<i>Ei</i>	<i>17</i>
<i>Kyllä</i>	<i>0</i>
<i>Vastaajia yhteensä</i>	<i>17</i>

**TAULUKKO 5. Työssä kehittyminen palautteen avulla**

Kysymys 3.

<i>Ei</i>	<i>3</i>
<i>Kyllä</i>	<i>14</i>
<i>Vastaajia yhteensä</i>	<i>17</i>

**TAULUKKO 6. Palautteen saaminen esimiehiltä**

Kysymys 4.

<i>Päivittäin</i>	<i>2</i>
<i>Viikoittain</i>	<i>10</i>
<i>Kuukausittain tai vähemmän</i>	<i>3</i>
<i>En koskaan</i>	<i>2</i>
<i>Vastaajia yhteensä</i>	<i>17</i>



**TAULUKKO 7. Palautteen saaminen työtovereilta**

Kysymys 5.

<i>Päivittäin</i>	<i>0</i>
<i>Viikoittain</i>	<i>12</i>
<i>Kuukausittain tai vähemmän</i>	<i>4</i>
<i>En koskaan</i>	<i>1</i>
<i>Vastaajia yhteensä</i>	<i>17</i>

**TAULUKKO 8. Milloin viimeksi on saatu palautetta esimiehiltä?**

Kysymys 6.

<i>Tänään</i>	<i>3</i>
<i>Viikon sisällä</i>	<i>9</i>
<i>Kuukauden sisällä tai kauemmin</i>	<i>4</i>
<i>En koskaan</i>	<i>1</i>
<i>Vastaajia yhteensä</i>	<i>17</i>

**TAULUKKO 9. Milloin viimeksi on saatu palautetta työtoverilta?**

Kysymys 7.

<i>Tänään</i>	<i>1</i>
<i>Viikon sisällä</i>	<i>11</i>
<i>Kuukauden sisällä tai kauemmin</i>	<i>4</i>
<i>En koskaan</i>	<i>1</i>
<i>Vastaajia yhteensä</i>	<i>17</i>

**TAULUKKO 10. Toivotaanko esimiehiltä palautetta?**

Kysymys 9.

<i>Ei</i>	<i>3</i>
<i>Kyllä</i>	<i>14</i>
<i>Vastaajia yhteensä</i>	<i>17</i>

**TAULUKKO 11. Toivotaanko työtovereilta palautetta?***Kysymys 10.*

<i>Ei</i>	<i>3</i>
<i>Kyllä</i>	<i>14</i>
<i>Vastaajia yhteensä</i>	<i>17</i>

**TAULUKKO 12. Millaista palautetta toivotaan saavan?***Kysymys 12. (Monivalinta)*

<i>Kannustavaa</i>	<i>15</i>
<i>Myönteistä</i>	<i>14</i>
<i>Korjaavaa</i>	<i>13</i>
<i>Vastaajia yhteensä</i>	<i>17</i>

**TAULUKKO 13. Olisiko palautteen vastaanottaminen helpompaa, jos se arkipäiväistettäisiin työyhteisössä?***Kysymys 13.*

<i>Ei</i>	<i>2</i>
<i>Kyllä</i>	<i>15</i>
<i>Vastaajia yhteensä</i>	<i>17</i>

**TAULUKKO 14. Palautteen antaminen esimiehille***Kysymys 14.*

<i>Päivittäin</i>	<i>0</i>
<i>Viikoittain</i>	<i>0</i>
<i>Kuukausittain tai vähemmän</i>	<i>11</i>
<i>En koskaan</i>	<i>6</i>
<i>Vastaajia yhteensä</i>	<i>17</i>

**TAULUKKO 15. Palautteen antaminen työtovereille**

Kysymys 15.

<i>Päivittäin</i>	<i>1</i>
<i>Viikoittain</i>	<i>3</i>
<i>Kuukausittain tai vähemmän</i>	<i>8</i>
<i>En koskaan</i>	<i>5</i>
<i>Vastaajia yhteensä</i>	<i>17</i>

**TAULUKKO 16. Milloin viimeksi on annettu palautetta esimiehille?**

Kysymys 16.

<i>Tänään</i>	<i>0</i>
<i>Viikon sisällä</i>	<i>1</i>
<i>Kuukauden sisällä tai kauemmin</i>	<i>9</i>
<i>En koskaan</i>	<i>7</i>
<i>Vastaajia yhteensä</i>	<i>17</i>

**TAULUKKO 17. Milloin viimeksi on annettu palautetta työtovereille?**

Kysymys 17.

<i>Tänään</i>	<i>1</i>
<i>Viikon sisällä</i>	<i>4</i>
<i>Kuukauden sisällä tai kauemmin</i>	<i>7</i>
<i>En koskaan</i>	<i>5</i>
<i>Vastaajia yhteensä</i>	<i>17</i>

**TAULUKKO 18. Olisiko palautteen antaminen helpompaa, jos se arkipäiväistettäisiin työyhteisössä?**

Kysymys 20.

<i>Ei</i>	<i>3</i>
<i>Kyllä</i>	<i>14</i>
<i>Vastaajia yhteensä</i>	<i>17</i>

**TAULUKKO 19. Kuinka usein palautetta pyydetään?**

Kysymys 21.

<i>Päivittäin</i>	<i>0</i>
<i>Viikoittain</i>	<i>1</i>
<i>Kuukausittain tai vähemmän</i>	<i>6</i>
<i>En koskaan</i>	<i>10</i>
<i>Vastaajia yhteensä</i>	<i>17</i>

**TAULUKKO 20. Milloin viimeksi on pyydetty palautetta?**

Kysymys 22.

<i>Tänään</i>	<i>0</i>
<i>Viikon sisällä</i>	<i>3</i>
<i>Kuukauden sisällä tai kauemmin</i>	<i>4</i>
<i>En koskaan</i>	<i>10</i>
<i>Vastaajia yhteensä</i>	<i>17</i>

**TAULUKKO 21. Olisiko palautteen pyytäminen helpompaa, jos se arkipäiväistettäisiin työyhteisössä?**

Kysymys 24.

<i>Ei</i>	<i>2</i>
<i>Kyllä</i>	<i>15</i>
<i>Vastaajia yhteensä</i>	<i>17</i>

**TAULUKKO 22. Viikkotiedotteen lukeminen**

Kysymys 26.

<i>Ei</i>	2
<i>Kyllä</i>	15
<i>Vastaajia yhteensä</i>	17

**TAULUKKO 23. Viikkotiedotteen riittävyys**

Kysymys 27.

<i>Ei</i>	5
<i>Kyllä</i>	12
<i>Vastaajia yhteensä</i>	17

**TAULUKKO 24. Toimiminen säännösten vastaisesti**

Kysymys 29.

<i>Ei</i>	2
<i>Kyllä</i>	15
<i>Vastaajia yhteensä</i>	17

**TAULUKKO 25. Toimiminen säännösten vastaisesti, jatkokysymys**

Kysymys 30.

<i>Kerran</i>	1
<i>2-4 kertaa</i>	8
<i>Yli neljä kertaa</i>	6
<i>Vastaajia yhteensä</i>	15

**TAULUKKO 26. Työhön perehdyttäminen**

Kysymys 32.

<i>Ei</i>	2
<i>Kyllä</i>	15
<i>Vastaajia yhteensä</i>	17

**TAULUKKO 27. Muut sisäisen viestinnän kanavat**

*Kysymys 34. (Monivalinta)*

<i>Yrittäjältä itseltään</i>	<i>1</i>
<i>Esimieheltä/vuorovastaavalta</i>	<i>14</i>
<i>Kouluttajalta</i>	<i>3</i>
<i>Ilmoitustaulu</i>	<i>10</i>
<i>Oma sähköposti</i>	<i>6</i>
<i>Intranet</i>	<i>6</i>
<i>Lisä-perehdytys</i>	<i>6</i>
<i>Vastaajia yhteensä</i>	<i>17</i>